



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Creación de una Escuela de Tiempo Libre

Autor

Lucía Urgel Latorre

NIA. 611207

Director

Olga Urbina Pérez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Zaragoza

Año 2013

<b>1. INTRODUCCIÓN. Presentación general y justificación del trabajo....</b>	<b>3</b>
1.1 Objeto del trabajo. Introducción .....	3
<b>2. Emprendimiento.....</b>	<b>5</b>
2.1 El emprendedor.....	5
2.1.1 El emprendedor y sus motivaciones para iniciar un negocio .....	9
2.1.2 Perfil del emprendedor español según la actividad emprendedora..	15
2.1.3 Jóvenes emprendedores .....	36
<b>3. La Escuela de Tiempo Libre .....</b>	<b>40</b>
3.1 La idea de negocio .....	40
3.2 Razones y promotores para emprender la ETL.....	43
3.3 Descripción de la idea a desarrollar.....	45
3.4 Valoración de la idea del negocio .....	47
<b>4. Estudio del entorno (mercado, clientes, competencia, organización y recursos humanos, estimación de ventas, y plan de financiación entre otros).....</b>	<b>50</b>
4.1 Mercado del proyecto .....	51
4.2 Clientes .....	52
4.3 Competencia .....	53
4.4 Recursos humanos y materiales .....	54
4.5 Viabilidad económica – financiera .....	61
<b>5. Conclusión.....</b>	<b>72</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>75</b>

## **1. INTRODUCCIÓN. Presentación general y justificación del trabajo**

### **1.1 Objeto del trabajo. Introducción**

El empleo, la falta de empleo es la mayor preocupación en nuestra sociedad. La fuerte destrucción de empleo en los últimos años de crisis económica, ha multiplicado los niveles de desempleo, partiendo de una importante base de desempleo estructural, siendo la población más joven y los mayores de 45 años, los que más sufren todo ello.

A continuación y debido a tal situación, se elabora un proyecto de empresa, concretamente, la creación y puesta en marcha de una Escuela de Tiempo Libre, dedicada a la formación y titulación de monitores, animadores y educadores para la organización y ejecución de actividades relacionadas con el ocio y tiempo libre como campamentos, colonias escolares, campos de trabajo, actividades de asociaciones y grupos juveniles, centros de ocio, etc. Ello será posible gracias a los diferentes cursos que se ofrecen por parte de la escuela de Monitor de Tiempo Libre, Director de Tiempo Libre y Manipulador de Alimentos. Además se ofertarán campamentos, colonias escolares y otras actividades en periodos determinados. Una escuela que pretenderá ofrecer la mejor calidad en sus servicios y llegar a ser un referente en el ámbito sociocultural y cubrir todas las necesidades sociales, culturales y educativas.

Es este trabajo podremos distinguir dos partes muy diferenciadas, una primera que englobaría al emprendedor. Según diferentes autores definiremos al emprendedor y veremos qué motivos existen para iniciar un negocio, analizando los pros y los contras de ello; veremos los tipos y perfil de emprendedor español; y hablaremos también de los jóvenes emprendedores. Un primer apartado, donde se hará especial hincapié al proyecto GEM 2011 (Global Entrepreneurship Monitor), se trata de un observatorio internacional con carácter anual de la actividad emprendedora, cuya principal misión es proporcionar datos acerca de la medición de la tasa de actividad emprendedora de las naciones, regiones y ciudades participantes, así como una amplia

descripción de sus características, su relación con el desarrollo económico y un diagnóstico acerca del estado de las principales condiciones institucionales o de entorno para emprender.

Una segunda parte se centrará ya en nuestra idea y plan de negocio, es decir, razones por las que se va a emprender la Escuela de Tiempo Libre en Tobed; quienes van a ser sus promotores; valoración de la idea de negocio; estudio del entorno y diferentes características: mercado, clientes, competencia, recursos humanos y materiales, y viabilidad económica - financiera.

Con este proyecto, se busca por un lado plasmar la iniciativa que tienen algunos jóvenes a la hora de crear su propio negocio, y por otro, los pasos a seguir en un proceso de creación y el éxito empresarial.

La elección de este tipo de negocio en concreto se debe por un lado a la competencia exclusiva sobre juventud que existe en la Comunidad Autónoma de Aragón, y por otro, a la importancia que poco a poco va adquiriendo el tiempo libre como instrumento de formación para la infancia y juventud.

## **2. EMPRENDIMIENTO**

### **2.2 El emprendedor**

Por emprender, según el diccionario de la RAE<sup>1</sup>, se entiende: "Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro".

Bajo el deseo de emprender y la organización de la empresa encontramos la figura del emprendedor, que según la RAE es aquel: "Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas".

La creación de empresas no es un proceso que se produzca en un instante sino el resultado de una secuencia lógica de factores tanto personales como materiales. Constituye un elemento fundamental en la dinámica económica de cualquier país o región. Ya en 1936, Schumpeter reconoció su relevancia considerándola el principal motor del crecimiento económico. Siguiendo esta línea, una gran parte de los estudios empíricos más recientes sobre el fenómeno de la creación empresarial confirman que cuanto mayor es la tasa de creación de nuevas empresas en un país, mayor será su nivel de crecimiento económico (Hart y Hanvey, 1995 en Reino Unido; Callejón y Segarra, 1999 en España; y Reynolds et al., 1999 en Estados Unidos).

Para iniciar una nueva actividad en el mercado de trabajo, todo emprendedor parte del "espíritu empresarial" que le motiva y le conduce a iniciar el nuevo negocio. Ya que no existe una definición de "espíritu empresarial o entrepreneurship" de carácter general y globalmente aceptada, Wennekers y Thurik (1999) siguiendo las ideas expuestas por Hebert y Link (1989), Bull y Willard (1993) y Lumpkin y Dess (1996), lo conceptualizan como "la capacidad manifiesta y deseo de los individuos, ya sea por ellos mismos o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones existentes de crear nuevas

---

<sup>1</sup> RAE: Diccionario de la Real Academia Española

oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, etc., e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otros obstáculos, adoptando decisiones sobre la localización y en la forma y uso de los recursos y de las instituciones”.

Desde el ámbito económico puede considerarse como un proceso de creación, desarrollo y consolidación de nuevas empresas, que depende de las regiones e industrias consideradas (Arzeni, 1998), desde el ámbito académico la acepción es mucho más amplia. Así, algunos investigadores se centran en el propio proceso de creación de empresas, es decir, desde que se detecta una oportunidad hasta la movilización de los recursos requeridos para su materialización en la puesta en marcha de la empresa (Vesper, 1990; Shane, 2003). Otros consideran que el “entrepreneurship” comprende un conjunto de iniciativas empresariales dirigidas a fomentar el cambio innovador (Audretsch, 1995; OCDE, 2003), e incluso para otros se refiere a la figura del emprendedor (McClelland, 1961) o al estudio del conjunto de habilidades necesarias para ser emprendedor (Timmons, 1990, 1999).

En definitiva, la literatura reconoce que la capacidad para emprender es un fenómeno multidimensional, que abarca un abanico bastante amplio de disciplinas como la economía, la psicología y la sociología, entre otras (Gartner, 1990).

Para Alvarez y Urbano (2011), la importancia de la iniciativa emprendedora en la actualidad se sitúa como uno de los principales impulsores de la innovación, la competitividad y el desarrollo económico y social (Carree y Thurik, 2003; van Stel et al., 2005; Wennekers y Thurik, 1999; y Wennekers et al, 2005, entre otros). La iniciativa emprendedora hace que la creatividad y la innovación se introduzcan en mercados ya existentes, que los cambien, e incluso que creen nuevos mercados. Así pues, el fomento de la iniciativa

emprendedora se considera un elemento clave para el desarrollo económico y social.

La Comisión de las Comunidades Europeas, en el Libro Verde el espíritu empresarial en Europa (2003), lo define como una forma de pensar o una mentalidad que incluye la motivación y la capacidad del individuo, bien sea de forma independiente o dentro de una organización, para identificar una oportunidad y luchar por ella, y así producir nuevo valor económico y/o social. La iniciativa emprendedora conduce a inducir cambios en uno mismo, con la capacidad de aceptar y apoyar la innovación provocada por factores externos, dando la bienvenida al cambio, asumiendo la responsabilidad por las propias acciones (sean positivas o negativas), de terminar lo que se empieza, de saber en qué dirección se está yendo, de establecer objetivos y cumplirlos, y de tener la motivación necesaria para el éxito (Comisión Europea, 2004).

Así pues podemos decir que la iniciativa emprendedora es la actitud y el proceso para crear y desarrollar una actividad económica, combinando la toma de riesgos, la creatividad y/o la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una existente.

Anteriormente se ha definido al emprendedor a través de la RAE, a continuación se presentan diferentes conceptos de emprendedor definidos por varios autores.

Schumpeter (1936), define a los emprendedores como personas innovadoras que buscan oportunidades para obtener beneficios de la explotación de situaciones que incitan al cambio y que ejercen el liderazgo del proceso de cambio en la sociedad, creando futuro económico.

Mises (1949), coloca al empresario en el centro de la actividad y maneja el concepto de libertad para descubrir y determinar, por uno mismo, dónde se está ubicado y a dónde se quiere llegar.

Según la definición de Kirzner (1973), los emprendedores, son aquellos individuos que están alerta y descubren oportunidades de negocio. Por lo tanto, la creación de una nueva empresa por parte de un emprendedor es una opción para explotar la oportunidad.

Para Low y MacMillan (1988), el empresario es, la figura central en el proceso de la creación de una nueva empresa.

En el artículo de Galindo y Méndez (2011), desde una perspectiva moderna, se distinguen diferentes tipos de emprendedores:

- Innovador, de acuerdo con el planteamiento defendido por Schumpeter (1911, 1950). Supone la introducción de un nuevo producto, en la organización o proceso, y supone un proceso de destrucción. El emprendedor crea nuevas industrias y ante ello cambios estructurales importantes en la economía. No necesariamente se crea siempre un nuevo producto, sino que se puede desarrollar una actividad que desarrolle productos ya existentes en el mercado, empleando para ello nuevos avances tecnológicos.

- Aprovechar las oportunidades de beneficio (Kirzner, 1973, 1999). Kirzner, al igual que Schumpeter, considera que el emprendedor trata de aprovecharse de las oportunidades de beneficio que proporcionan los mercados, pero a diferencia de aquél, considera también que aprende de los errores pasados e intenta corregirlos, conduciendo de esta manera al mercado hacia un nuevo equilibrio. Por lo tanto, desde su perspectiva, existe una relación entre instituciones y emprendedores que incentiva el progreso económico a través de dos factores. En primer lugar, las instituciones proporcionan el nivel de competitividad que los emprendedores necesitan, y en segundo lugar, también proporcionan la estructura de incentivos que es necesaria para estimular la actividad emprendedora.

- Incertidumbre (Knight, 1921). Knight considera que la incertidumbre es un factor importante a tener en cuenta por parte de los emprendedores, ya que



tienen que tomar sus decisiones en un mundo incierto, y sus beneficios se van a ver afectados por dicha incertidumbre.

- Por último la diferenciación de la actividad emprendedora realizada por Baumol (1990), distingue entre emprendedor "productivo" y "no productivo". Desde su punto de vista, gran parte de los emprendedores son creativos e ingeniosos, y buscan los medios más adecuados para aumentar su riqueza, poder y prestigio, viéndose afectados por el entorno que les rodea.

### **2.1.1 El emprendedor y sus motivaciones para iniciar un negocio**

Se puede definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Maslow, 1954).

El hecho de iniciar o emprender hoy en día una actividad se ha convertido en el principal motor del crecimiento y de la generación de empleo. Ello se ha ligado a un cambio en la forma en que se desarrolla la actividad de las empresas, y a la situación actual de crisis que se vive, donde el autoempleo con importantes dosis de creatividad continua creciendo ante la falta de trabajo por cuenta ajena.

Desde el punto de vista de la economía se distinguen dos motivos generales para emprender un negocio. Estos son: el aprovechamiento de una oportunidad y la necesidad. En el primer caso, la persona emprende porque se le presente o busca una oportunidad de negocio, y no lo hace, como en el segundo caso, porque no tiene otras alternativas de trabajo y necesita desarrollar su propia iniciativa para subsistir. En España concretamente del total de actividad emprendedora en 2012, según datos del GEM<sup>2</sup>, un 72,3% emprende su negocio por oportunidad, y un 25,6% dice ser por necesidad.

---

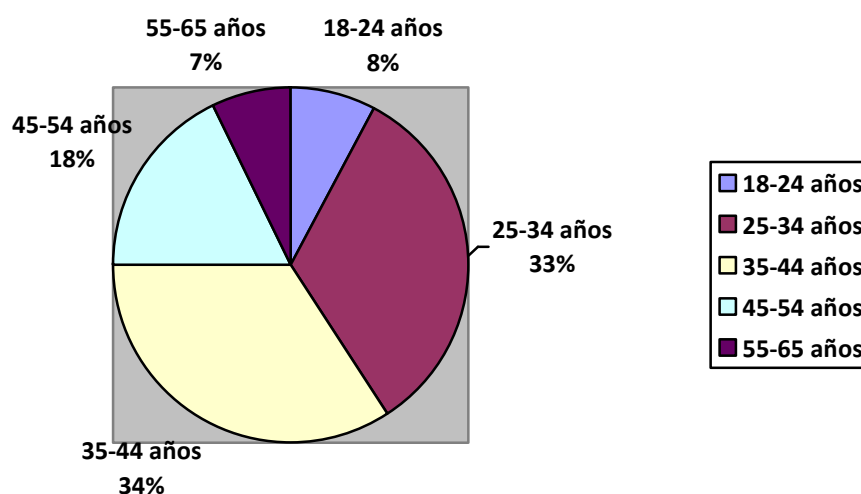
<sup>2</sup> GEM (2011): Global Entrepreneurship Monitor, proyecto pionero sobre la actividad emprendedora en el entorno internacional.

Los perfiles y las motivaciones son variados, pero no hay duda de que quien toma el camino de emprender, en última instancia, está haciendo realidad el deseo personal de poner en marcha su propio proyecto. Por ello algunos autores como Freire (2005), señalan las características psicológicas del emprendedor español como son: el deseo de emancipación, la moderación en la ambición del dinero, la plena dedicación al proyecto, el espíritu de sacrificio, la capacidad del trabajo, la voluntad permanente de aprender, la capacidad de compartir el éxito, su determinación, su optimismo e ilusión, su capacidad de liderazgo, y de asumir riesgos y responsabilidades, y su actitud de superación continua frente a los obstáculos. Si una persona no reúne la mayoría de las características anteriores ni la intención de aprender a desarrollarlas, es muy probable que no entre en sus planes el convertirse en emprendedora a menos que le empuje la necesidad, en cuyo caso se verá forzada a adquirir estos rasgos característicos si desea tener éxito.

Por otra parte, la existencia de barreras, tanto administrativas como de otra índole, pueden dificultar a poner en marcha los proyectos de los potenciales empresarios. Así como la financiación, ya que es la dificultad percibida más importante por los emprendedores españoles.

La edad también es una característica individual del emprendedor que más discusión genera como determinante de la capacidad de innovación de las empresas. A priori, gracias a la experiencia y estabilidad económica vinculada a la edad, un emprendedor con más años de edad estaría mejor capacitado para innovar que uno más joven. En el siguiente cuadro donde se muestran los porcentajes de iniciativa emprendedora según grupos de edad en el año 2011 en España se puede observar que para los grupos de edades de 25-34 años y 35-44 años se dan unos porcentajes superiores que para el resto de grupos de edades:

CUADRO 1: Porcentajes de iniciativa emprendedora según grupos de edad



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del GEM 2011

La educación de quienes dirigen la empresa también es un determinante positivo en la adopción de innovaciones tecnológicas. Pues la educación aumenta la complejidad cognitiva, permitiéndole al emprendedor tener una visión más amplia y abierta hacia la innovación. Por tanto, un mayor nivel educativo está relacionado con una mayor capacidad de innovación. Según datos del GEM en España en 2011, un 21,1% de emprendedores con formación profesional hasta grado superior y un 18,3% de emprendedores diplomados emprendieron sus nuevos negocios frente a un 1,4% de emprendedores sin estudios.

La motivación para emprender es otro elemento del capital humano que puede afectar a la capacidad de innovación de las empresas. Un emprendedor cuya motivación se basa en la oportunidad, cuenta con una actitud más favorable al riesgo que otro que haya creado una empresa por necesidad.

Por el contrario, una de las limitaciones que afecta a la capacidad innovadora de las empresas es la falta de habilidades y conocimientos para emprender, las

cuales tienen un papel importante en el reconocimiento de oportunidades y nuevas combinaciones de factores productivos, en las que destaca la creatividad individual y la innovación. Por ello, algunos autores como Guth y Ginsberg (1990), recomiendan a las empresas fomentar el espíritu emprendedor con el fin de ser más innovadoras.

Además del capital humano, las características organizacionales constituyen otra categoría de determinantes internos de la capacidad de innovación. Dentro de estas características se encuentra la inversión inicial, y experiencia de la empresa. La disponibilidad de un fuerte capital inicial incide en el crecimiento de las empresas tecnológicas, donde la innovación es fundamental.

Al hablar de los factores internos de la empresa, tampoco podemos ignorar la influencia que sobre la capacidad de innovación del negocio emprendedor puede ejercer el entorno en el que se desenvuelve. En este sentido, conviene distinguir, por un lado, la dimensión del entorno vinculada a la actividad económica, y por otro, la dimensión del entorno relacionada con el área geográfica en el que se localiza el negocio.

Ante la posible aparición de factores de éxito y fracaso empresarial, el creador del negocio debe tener en cuenta:

- El factor de éxito. Según un estudio realizado a empresarios españoles y que se recoge a continuación (ver cuadro 2), el factor más destacado es la dedicación y la constancia en el trabajo (22%), seguido de la calidad en un sentido amplio (16%). Otros factores que se consideran importantes son el servicio al cliente, la buena organización administrativa, el conocimiento del mercado, las características del producto o la seriedad en el desarrollo del negocio.

Entre los factores menos señalados como determinantes del éxito empresarial se encuentra el precio o valor del bien o servicio ofrecido (3%), lo que pone de manifiesto que la mayor parte de los empresarios

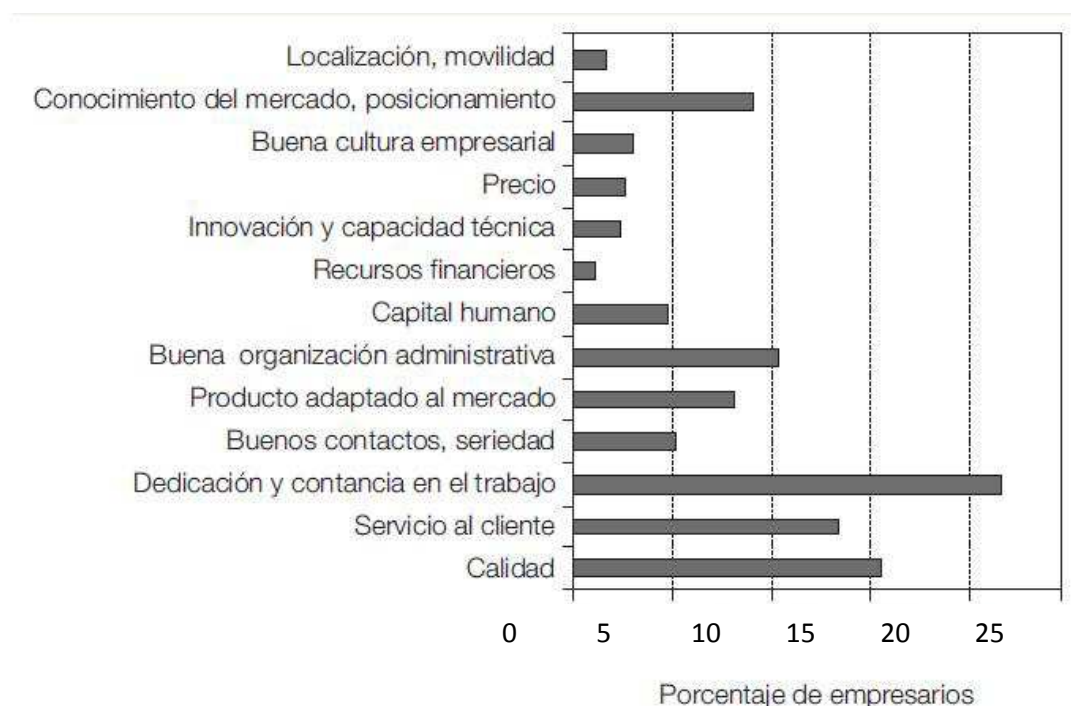
compiten en mercados en los que existe una significativa diferenciación del producto.

Respecto a la innovación y el capital humano, su escasa valoración – menos del 5% de los empresarios los consideran factores claves del éxito-, pone de nuevo de relieve el escaso esfuerzo tecnológico de las empresas españolas y su elección por mercados en los que estos aspectos no resulten cruciales. La solidez financiera y la buena cultura empresarial también son consideradas factores de éxito, aunque por un reducido número de empresarios.

En general, cabe destacar que para la mayor parte de los empresarios españoles las claves del éxito se relacionan más con la actitud de “hacer bien su trabajo”, en la que se incluirían aspectos como la dedicación (22%), la seriedad (6%) o la organización (11%), que con la posesión de una ventaja específica en un ámbito empresarial concreto.

Aunque la supervivencia a largo plazo constituye una prueba de éxito empresarial, especialmente entre las pequeñas empresas, los factores que la explican no son exactamente los mismos que los explicativos del éxito sino que están relacionados, principalmente, con la diferenciación frente a la competencia, los que permiten la supervivencia son generalmente características de base sin las cuales resulta imposible subsistir en el mercado. Por ello, los factores que los empresarios consideran más importantes para la supervivencia empresarial se materializan mayoritariamente en aspectos escasamente valorados como determinantes del éxito empresarial, lo que induce a pensar que se constituyen en condiciones necesarias, aunque no suficientes, para el buen desempeño.

CUADRO 2: Principales determinantes del éxito empresarial



**Fuente:** García Tabuenca et al. (2004)

- El fracaso, por su parte, suele estar ligado a la falta de experiencia, a las dificultades de relación entre socios y a la falta de adecuación del producto al mercado.

En toda actividad el empresario se va a encontrar una serie de obstáculos, de carácter financiero, pero también los relacionados con la falta de capital humano o la carencia de una idea que llevar a la práctica.

La importancia de la actividad emprendedora en los países desarrollados ha ido en aumento. Pasándose de una economía gestionada en la que la gran empresa ocupaba un papel predominante, a una economía emprendedora en la que la pequeña empresa y, más concretamente, el emprendedor constituye las claves del crecimiento económico. Así pues decimos que el emprendedor es, en un sentido amplio, el agente de cambio que, mediante la toma de una posición de riesgo, acelera la generación, la diseminación y la aplicación de ideas innovadoras en la economía.

### **2.1.2 Perfil del emprendedor español según la actividad emprendedora**

Si revisamos el Informe GEM, en él se articula el proceso emprendedor en varias etapas lo que permite dividir el factor emprendedor del que dispone cada país en cinco grandes grupos, en España estos son los utilizados para medir la actividad empresarial:

- Emprendedores potenciales (POT)

El número de personas dispuestas a acometer un proyecto empresarial en un país determinado depende de factores muy diversos. En cuanto a la demanda de emprendedores la economía está determinada por las oportunidades de negocio que esta ofrece a los empresarios para que desarrollen su actividad. La oferta por otro lado está latente en la sociedad y se ve materializada por las consideraciones individuales que en cada momento hacen los potenciales empresarios de la situación del mercado. Los determinantes de la oferta son fundamentalmente de carácter individual, pero hay ciertos aspectos socioeconómicos que influyen sobre la "materia prima" de la que podrán surgir los emprendedores.

Una aproximación a esta oferta de potenciales emprendedores es el porcentaje de personas que declara preferir el autoempleo al empleo por cuenta ajena. Se trata de personas que valoran positivamente la forma de vida que conlleva trabajar para uno mismo, con sus ventajas, pero también con sus inconvenientes. En España, según datos del Flash Eurobarometer para 2004, el 56% de la población preferiría el autoempleo, lo que suponía unos niveles sensiblemente superiores a los de la media de la UE15 (45%) y solo un poco inferiores a los de Estados Unidos (61%).

Los motivos por los que los españoles prefieren el autoempleo son muy similares a los mostrados por la media de los países de la UE15, y se centran en aspectos vinculados a la independencia personal (España: 67%, UE15:

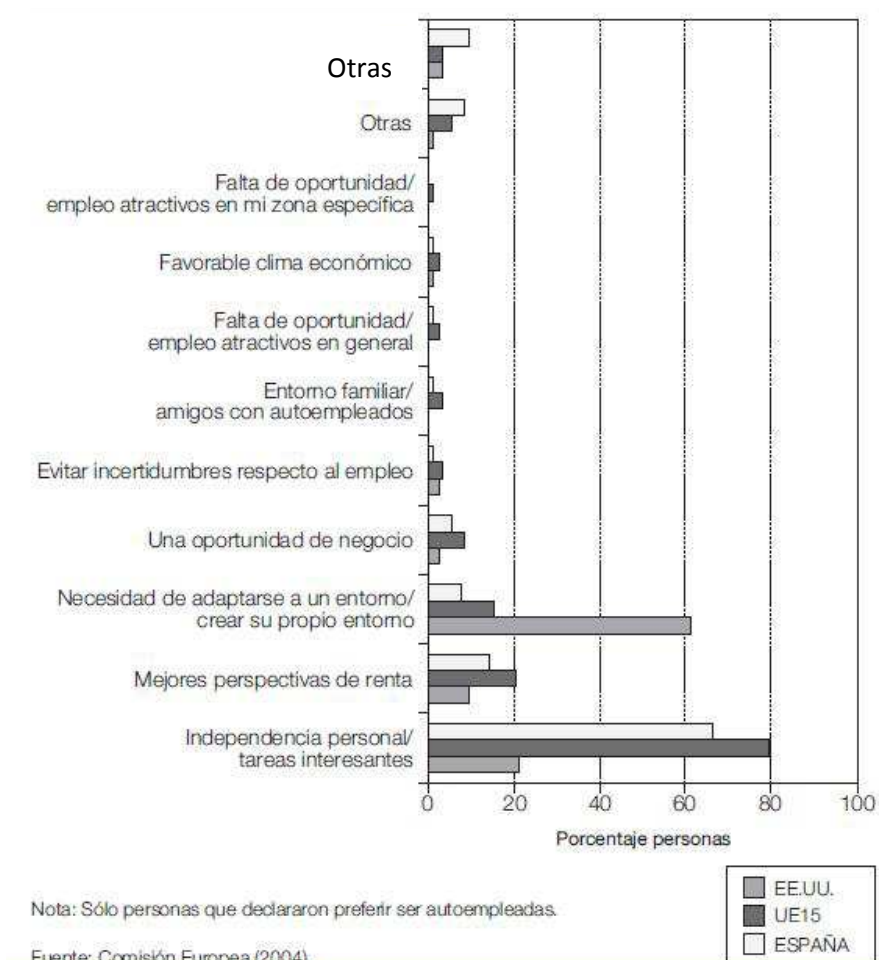
80%, EE.UU: 21%), la autorrealización o el desarrollo de tareas interesantes. Para los estadounidenses, por el contrario, el principal motivo, a gran distancia del resto, es la posibilidad de crear su propio entorno de trabajo (EE.UU: 62%, UE15: 17%, España: menos del 10%).

Estas diferencias en las motivaciones básicas se reflejan en la disposición a crear nuevas empresas. Los estadounidenses, en su deseo de construir su propio entorno laboral, prefieren poseer su propia empresa en mayor medida que los europeos, quienes, en muchos casos, verían logrados sus objetivos personales si pudieran trabajar independientemente, sin tener necesariamente para ello que poseer la empresa. En términos coloquiales podríamos decir que el hecho de que muchos de los europeos prefieran el autoempleo no es porque quieran ser empresarios, sino porque no desean tener un jefe que les incomode, faltando por lo tanto el elemento de creatividad y cambio que caracteriza al verdadero emprendedor.

Dichos motivos que conllevan y empujan a emprender un negocio quedan reflejados en el siguiente cuadro tras recoger los datos de una encuesta realizada a la población por la Comisión Europea.



CUADRO 3: Principales motivos por los que se desea ser emprendedor



Los riesgos que suscitan mayor temor en relación con la puesta en marcha de un proyecto empresarial español están relacionados principalmente con la posibilidad de pérdida de la inversión (más del 40%) o, incluso, de los propios bienes del empresario (35% tanto en la UE15 como España), así como la inseguridad en los flujos de renta (23%), en el cuadro 4 tras una encuesta realizada a la población de EE.UU, UE15 como España, quedan reflejados dichos porcentajes.

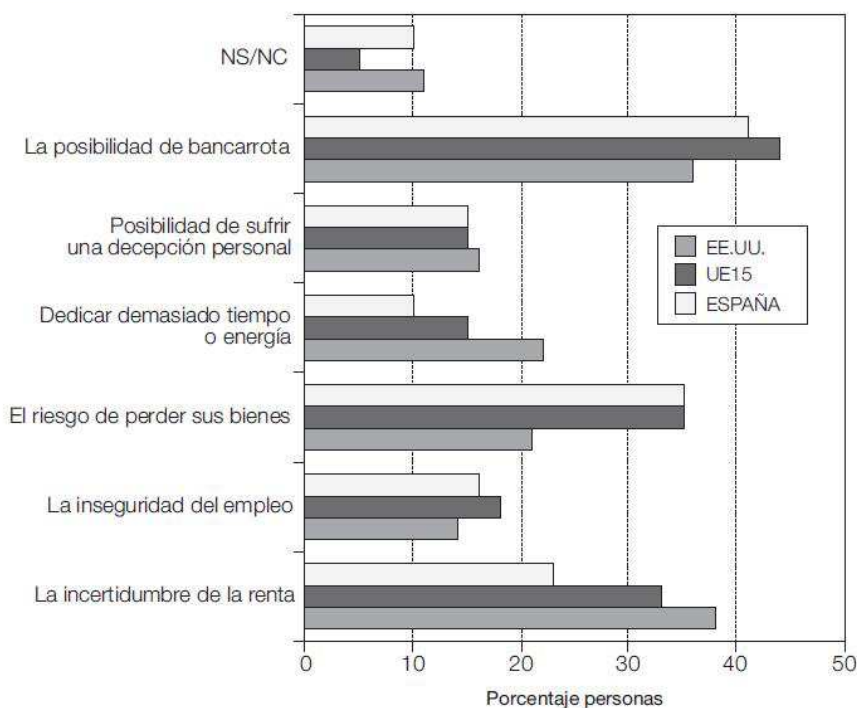
La población de Estados Unidos muestra un temor significativamente menor a la pérdida de los propios bienes respecto a la europea (21% frente a 35%), lo que puede ser indicativo de un mayor uso de formas societarias con responsabilidad limitada. Esta diferencia no tiene que ser necesariamente

formal. La responsabilidad de los empresarios puede ser en la práctica ilimitada si por el funcionamiento del sistema financiero se ven forzados a garantizar personalmente las obligaciones asumidas por sus empresas, aunque estas estén bajo la forma jurídica de responsabilidad limitada.

Los recursos que son necesarios para poner en marcha un proyecto empresarial son muy diversos y no siempre están disponibles para el potencial empresario. Los principales suelen ser los financieros, pero también son importantes los relacionados con el capital humano o la disposición de una idea que llevar a la práctica.

Por otra parte, la existencia de barreras, administrativas o de otra índole, pueden dificultar que los potenciales empresarios decidan poner en marcha sus proyectos.

CUADRO 4: Principales temores a la hora de comenzar un proyecto empresarial



**Fuente:** Comisión Europea (2004)

- Emprendedores tempranos o nacientes (NAC)

Empresarios que ponen en marcha sus iniciativas los cuales aún no han pagado salarios, y se encuentran sobre la población de 18 – 64 años de edad.

Cuando las expectativas mejoran se produce una rápida afluencia de emprendedores potenciales que deciden constituir su empresa. Diversas son las situaciones que pueden incidir a la hora de poner en marcha un negocio, como contar con los recursos financieros suficientes, la aparición de un socio adecuado, cambios en las circunstancias familiares o la insatisfacción con la situación previa.

- Emprendedores nuevos (NUE)

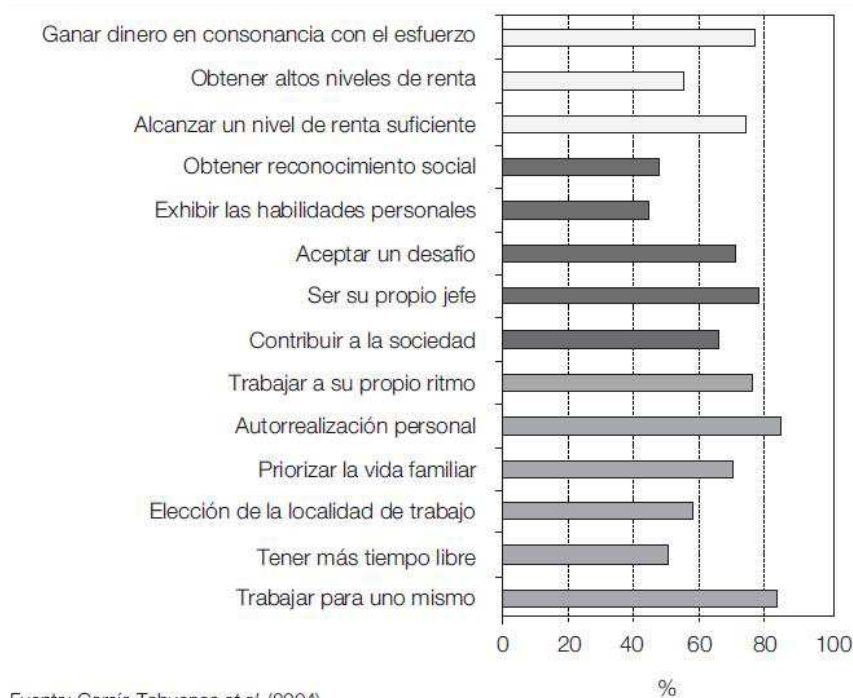
Aquellos que llevan menos de 42 meses de actividad, y se encuentran dentro de la población de 18 – 64 años de edad.

- Emprendedores consolidados (CONS)

Aquellos que han superado las fases anteriores y llevan más de 42 meses en el mercado, sobre la población de 18 – 64 años de edad.

Los motivos que dan lugar a este tipo de empresarios son los relacionados con la calidad de vida, los que se vinculan a la satisfacción que produce el trabajo hecho y los concernientes a la renta obtenida. Ello se puede observar en el cuadro 5 donde se recogen los porcentajes de una encuesta realizada a empresarios.

CUADRO 5: Las motivaciones para ser empresario



Referente a la satisfacción laboral se encuentra: el ser su propio jefe (79%), aceptar un desafío (71%) y contribuir a la sociedad (63%). Otros aspectos como la exhibición de las habilidades personales o la obtención del reconocimiento social, muestran una menor relevancia (42% y 44% respectivamente).

En cuanto a motivaciones asociadas a la calidad de vida, destacan la autorrealización personal (83%) y la independencia que supone trabajar para uno mismo (82%), o la posibilidad de priorizar la vida familiar (70%) y la elección de localidad de trabajo (59%). La posibilidad de tener más tiempo libre es la única motivación de este grupo que no es mayoritariamente considerada por los empresarios (50%).

Por último, respecto a los aspectos relacionados con la obtención de renta, la mayor parte de los empresarios considera importante la obtención de rentas en consonancia con el esfuerzo realizado (79%) y la consecución de un nivel de vida adecuado (78%), y solo en menor medida la obtención de altos niveles

de ingresos (58%). Según parece, el empresario pretende obtener desde el punto de vista económico unos niveles de vida satisfactorios para él y su familia, más que buscar únicamente una alta retribución por su actividad.

Para concluir con el apartado, diremos que la economía de la actividad emprendedora, fundamentada en la actividad desarrollada desde el autoempleo y la pequeña empresa, ha venido ganando terreno frente a la economía de la gestión, en la que la gran empresa jugaba un papel predominante. Aun siendo un conjunto enormemente heterogéneo, la actividad emprendedora ofrece un gran tejido empresarial que dinamiza las economías y fortalece el crecimiento y el empleo.

En España el nivel de actividad emprendedora observado responde a su propia oferta y demanda, es decir a las oportunidades que presenta la economía española y a la retribución que pueden esperar los emprendedores del ejercicio de su actividad.

Al examinar y comparar la actividad emprendedora potencial entre países de la UE15 y Estados Unidos se observa que esta responde a dos modelos claramente diferenciados. Los motivos por los que se desea ser o no ser empresario, la relación entre autoempleo y propiedad de la empresa, y los temores a la hora de abordar un proyecto empresarial, ofrecen resultados muy diferenciados entre emprendedores estadounidenses y europeos. Los primeros enfatizan en la construcción de su propio entorno laboral y en la creación de una empresa, frente a los segundos que persiguen en mayor medida la independencia personal y auto-realización y se ven constreñidos por mayores barreras administrativas o de otra índole a la hora de poner en marcha sus proyectos empresariales. Ante ello España se adecua bastante a los promedios europeos.

Por otra parte, en términos de actividad emprendedora temprana, los resultados indican que la causa última principal por la que un emprendedor pone en marcha su empresa es la oportunidad del proyecto (frente a la

necesidad personal). En el caso español, la causa necesidad es mayor que en la media europea.

Respecto a la actividad emprendedora consolidada, entre los aspectos individuales que hacen decantarse a los emprendedores españoles por esta actividad destacan: el entorno familiar, el deseo de obtener una renta acorde con el esfuerzo, así como disfrutar de cierta autonomía y flexibilidad en el trabajo.

- Abandonos (ABAN)

Cierres y traspasos de empresas.

El éxito empresarial parece estar intensamente asociado con el esfuerzo, la dedicación y la constancia. El fracaso, por su parte, suele estar ligado a la falta de adecuación del producto al mercado.

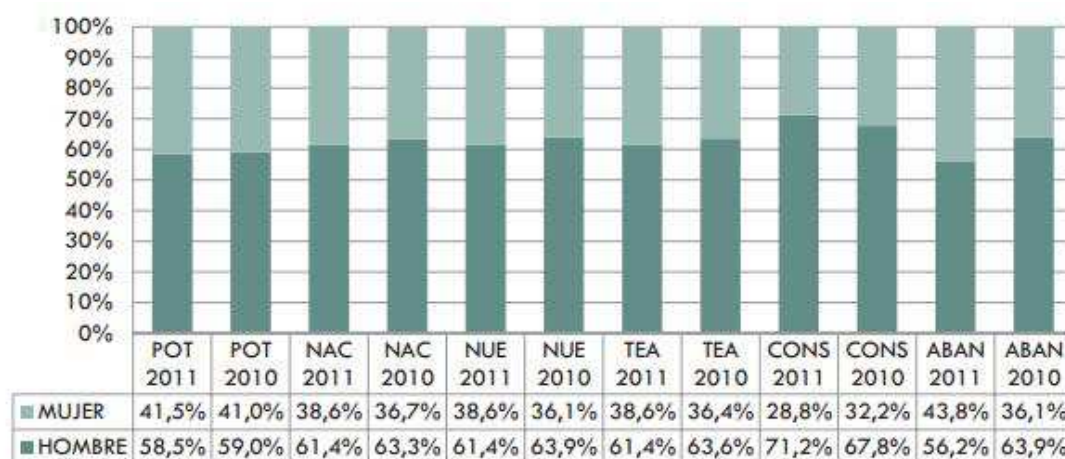
Estudiado el perfil del emprendedor español, pasamos a realizar un análisis de la actividad emprendedora española en la actualidad, basándonos de nuevo en el Informe GEM, y analizando en las diferentes fases del proceso emprendedor las variables de género, edad, nivel de estudios, nivel de renta, tamaño medio del hogar, el estatus laboral, el origen de las personas y la posesión de formación específica para emprender.

## - **GÉNERO**

En lo que se refiere al género, los datos generales revelan que se han producido ligeros pero significativos cambios. La mujer recupera presencia respecto del hombre en las fases naciente y nueva, aunque en su mayoría los emprendedores siguen siendo hombres: en la fase nueva en 2011 encontramos unos resultados de un 61,4% de hombres frente a un 38,6% de mujeres.

A continuación en el cuadro 6 se presenta una tabla en la que se comparan las distribuciones de los años 2011 y 2010, entre hombres y mujeres. Donde el dato que se refiere a la participación en la fase consolidada es coherente con lo que venía sucediendo en los últimos años, menos actividad emprendedora femenina y, por consiguiente, menos casos consolidados, lo que hace que la participación en esta fase se reduzca con respecto del 2010. El aumento de casos de abandono femenino también concuerda con la menos presencia de mujeres con actividades consolidadas en el 2011.

CUADRO 6: Distribución del sexo en las distintas fases del proceso emprendedor: comparación de las distribuciones de los años 2011 y 2010.



**Fuente:** GEM (2011)

#### - EDAD

En cuanto a la edad, comparando la distribución de nacientes del año 2011 con respecto al 2010, observamos un aumento significativo de emprendedores del tramo 18-24 años, mientras que disminuye la entrada de personas del siguiente tramo en casi 4 puntos porcentuales. En cambio, la del tramo de 35-44 aumenta en 1 punto porcentual, la del siguiente tramo aumenta en 2 puntos porcentuales y la del tramo superior se mantiene bastante estable. La edad media se mantiene en torno a los 38 años. Los cambios pueden interpretarse como una mayor determinación de los más jóvenes a

involucrarse en el emprendimiento debido a la precariedad del empleo juvenil, la elevada tasa de paro que les afecta, el hecho de haber estado más expuestos a las acciones de impulso al emprendimiento antes de introducirse en el mercado laboral, el aumento de titulados de formación profesional y universitarios que finaliza estudios dentro de esa franja de edad y la mayor oferta formativa y de programas para emprendedores jóvenes que hay en la actualidad y comparada con cinco años atrás. Sin embargo, a pesar de que el emprendimiento en los jóvenes ha aumentado, lo cierto es que el porcentaje de intención de estos jóvenes va disminuyendo año a año progresivamente. De momento, el potencial de jóvenes emprendedores (14,4%) supera a la de emprendimientos nacientes (9,2%), pero es un colectivo muy cambiante cuya actividad puede depender de muchos factores ambientales.

En los emprendedores nuevos, se observa un aumento de la edad media y también en los consolidados, en los que abandonan y en los potenciales. Estos aumentos concuerdan con el incremento de autoempleo derivado del desempleo de personas de franjas de edad intermedia. En ese sentido, un dato significativo es el aumento del porcentaje de emprendedores en fase de consolidación en el tramo de 45-54 años y de iniciativas consolidadas de personas de 35 años en adelante. Finalmente, el aumento de proporciones de personas con intención emprendedora sigue dándose, en las franjas superiores de edad, mientras va disminuyendo muy significativamente entre los que tienen 25-34 años y de forma mucho menos pronunciada entre los más jóvenes. Todo ello queda reflejado en el cuadro 7.



CUADRO 7: Distribución de la edad en las distintas fases del proceso emprendedor: comparación de las distribuciones de los años 2011 y 2010

Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial	Año
18-24 años	9,2%	6,0%	7,8%	1,1%	5,1%	14,4%	2011
25-34 años	33,2%	32,8%	33,0%	12,2%	20,6%	31,5%	
35-44 años	33,7%	34,7%	34,1%	31,5%	28,8%	30,6%	
45-54 años	18,0%	17,9%	18,0%	32,8%	27,7%	17,9%	
55-64 años	6,0%	8,6%	7,1%	22,4%	17,9%	5,6%	
Media (años)	37,31	38,63	37,88	46,33	43,01	36,31	
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial	Año
18-24 años	7,7%	7,8%	7,8%	0,8%	5,9%	15,5%	2010
25-34 años	37,4%	36,6%	37,0%	19,8%	26,8%	37,9%	
35-44 años	32,6%	36,5%	34,5%	28,9%	28,6%	25,6%	
45-54 años	16,0%	14,8%	15,4%	30,1%	20,7%	16,3%	
55-64 años	6,2%	4,3%	5,3%	20,4%	18,1%	4,7%	
Media (años)	37,3	36,8	37,1	44,8	41,8	35,2	

**Fuente:** GEM (2011)

#### - NIVEL DE ESTUDIOS

La evolución de la distribución de las personas involucradas en el proceso emprendedor en cuanto a su nivel de estudios, es coherente con el análisis presentado anteriormente en cuanto a la edad. En la fase naciente, el aumento de casos en el tramo 18-24 años se corresponde con el aumento de personas con licenciatura y con titulaciones de Formación Profesional. Sin embargo, también se advierte una mayor proporción de personas que no terminaron la secundaria y, por consiguiente, menos susceptibles de crear empresas competitivas. En la fase de consolidación, también aumenta la presencia de personas con niveles bajos de estudios por un lado y con licenciaturas por el otro. En esta parte del proceso, y en función de lo observado desde el inicio de la crisis, puede decirse que existe un mix entre iniciativas de calidad y de emprendimiento de subsistencia en que predomina el segundo. En las fases consolidada y de abandono, el grueso de la actividad está en manos de personas que no finalizaron la secundaria y, dado que su proporción aumenta muy significativamente entre los años 2010 y 2011, hay elementos para justificar esta diferencia por la incorporación de más autónomos o iniciativas de subsistencia al proceso emprendedor. Finalmente, en la parte de intención o

potencial, se advierte un ligero aumento de personas que no han completado la secundaria, y un aumento significativo de titulados de formación profesional y licenciados, que puedes responder a la tendencia de mayor involucración de los más jóvenes ante la falta de empleo y ante la mayor implicación de las universidades en la oferta formativa relacionada con el emprendimiento, cuadro 8.

CUADRO 8: Distribución del nivel de estudios en las distintas fases del proceso emprendedor: comparación de las distribuciones de los años 2011 y 2010

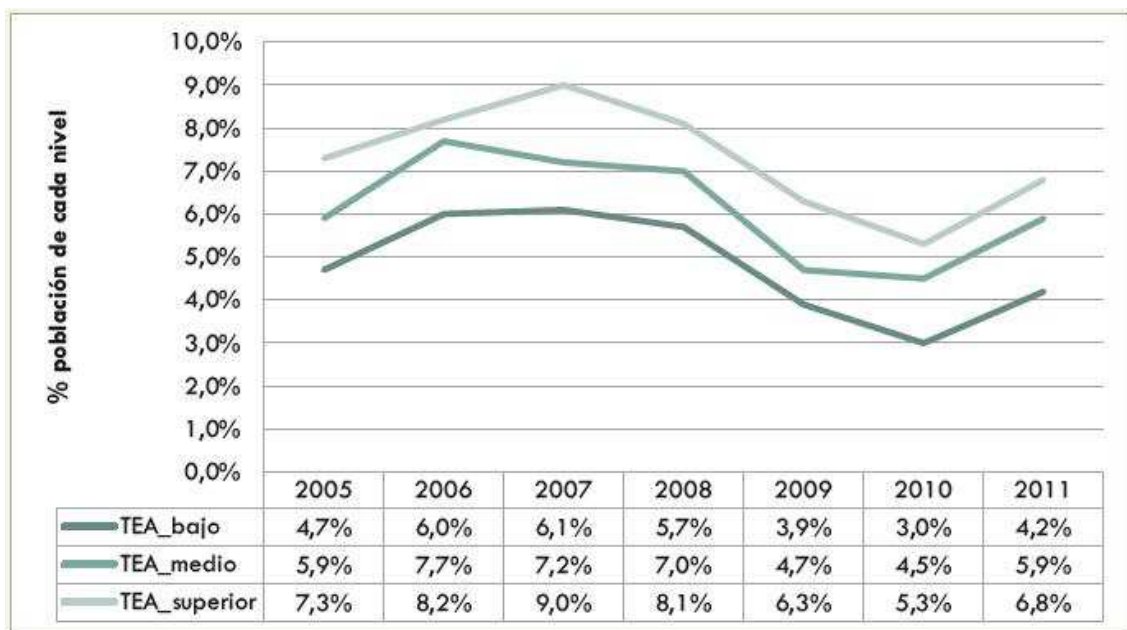
Año	2011					
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Sin estudios	1,0%	1,9%	1,4%	0,3%	0,4%	0,1%
Primarios	27,0%	26,7%	26,8%	41,7%	42,0%	30,3%
Secundarios	11,3%	10,2%	10,8%	12,2%	8,0%	11,0%
FP hasta superior	20,6%	24,2%	21,1%	18,1%	28,1%	23,2%
Diplomado	20,0%	16,1%	18,3%	12,6%	9,5%	18,5%
Licenciado	18,5%	18,4%	18,5%	13,6%	9,4%	14,7%
Post grado	1,2%	1,1%	1,2%	1,6%	1,6%	1,5%
Otros	0,1%	1,0%	0,5%	0,1%	0,4%	0,4%
No contesta	0,3%	0,4%	0,4%	0,1%	0,4%	0,4%
Año	2010					
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Sin estudios	0,7%	0,8%	0,7%	2,9%	2,0%	1,3%
Primarios	25,8%	25,2%	25,5%	36,7%	31,2%	29,8%
Secundarios	14,3%	15,8%	15,1%	13,1%	14,4%	16,2%
FP hasta superior	19,0%	25,1%	22,0%	20,0%	16,5%	19,3%
Diplomado	24,1%	16,3%	20,3%	13,8%	14,6%	21,5%
Licenciado	12,4%	14,7%	13,5%	11,0%	9,0%	9,6%
Post grado	2,7%	1,6%	2,2%	2,3%	1,2%	1,4%
Otros	0,7%	0,2%	0,4%	0,2%	1,1%	0,6%
No contesta	0,3%	0,2%	0,3%	0,1%	0,0%	0,4%

**Fuente:** GEM (2011)

Por otro lado, la evolución reciente de la tasa de actividad emprendedora de la población de 18-64 años con estudios primarios, medios y superiores que se presenta en el cuadro 9, muestra la relación entre nivel de educación y emprendimiento, de forma que la tasa es proporcionalmente más elevada entre los que tienen estudios superiores. A partir del 2007, momento en que

se da la mayor tasa de actividad en los dos grupos extremos, se inicia una tendencia decreciente en los tres, que comienza a remontar en el año 2011 en todos los grupos.

CUADRO 9: Evolución de la tasa de actividad emprendedora de cada nivel de educación



**Fuente:** GEM (2011)

## - NIVEL DE RENTA

En la parte naciente del proceso emprendedor hay que destacar dos resultados en cuanto al nivel de renta de las personas involucradas. Así, comparado con el año 2010, en el 2011 se observa un aumento de proporción de casos de emprendedores de rentas bajas y una disminución de proporciones en todos los tramos excepto en el penúltimo, en que es más alto (ver cuadro 10). Este resultado concuerda con el mix mencionado anteriormente; mayor presencia de iniciativas modestas junto con puesta en marcha de algunas actividades con potencial. En la parte nueva o en consolidación, aumenta la presencia de personal en el primer tramo y también en los dos penúltimos, mientras disminuyen los restantes porcentajes intermedios. En general, en cualquier

fase del proceso emprendedor se nota un aumento de presencia de personas con rentas bajas y una menor presencia de personas con rentas intermedias, pero también se dan aumentos de proporciones en los tramos más elevados que justifican la detección de un conjunto de actividades de más calidad en los últimos años relacionadas con las nuevas tecnologías, cada vez más intensamente combinadas con emprendimiento de subsistencia. Es un escenario diferente, derivado de la crisis y que parece que va a seguir con la misma tendencia de cara al 2013, a tenor del patrón que presenta la intención emprendedora del 2011 en comparación con la del 2010: aumento de intención en el tercio inferior y disminución de intención en el tercio medio y en el superior.

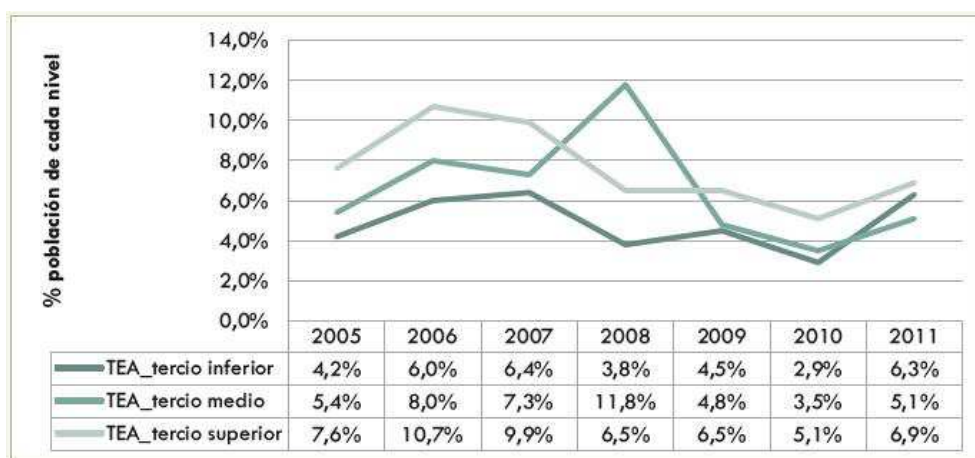
Por otro lado, en el cuadro 11 se puede ver la tasa de actividad emprendedora de cada tramo de renta, destacando un aumento en todos ellos, pero de especial relevancia en el tercio inferior, nuevo dato que apoya el incremento de actividad de subsistencia.

CUADRO 10: Distribución del nivel de renta de los emprendedores en las distintas fases

2011 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
≤ 10.000€	16,9%	16,4%	16,7%	14,0%	30,1%	19,3%
10.001-20.000€	26,8%	24,7%	26,0%	25,2%	26,9%	31,4%
20.001-30.000€	23,7%	25,6%	24,4%	27,7%	22,9%	22,1%
30.001-40.000€	12,7%	11,8%	12,3%	12,2%	11,9%	9,4%
40.001-60.000€	11,0%	13,8%	12,1%	12,4%	4,3%	10,7%
60.001-100.000€	7,0%	4,0%	5,9%	6,3%	2,6%	5,3%
>100.000€	1,9%	3,6%	2,5%	2,2%	1,1%	1,9%
Por tercios						
Tercio inferior	16,9%	16,4%	16,7%	14,0%	30,1%	19,3%
Tercio medio	26,8%	24,7%	26,0%	25,2%	26,9%	31,4%
Tercio superior	56,2%	58,8%	57,2%	60,8%	42,9%	49,3%
2010 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
≤ 10.000€	11,9%	8,5%	10,3%	7,9%	21,0%	15,1%
10.001-20.000€	25,0%	32,5%	28,6%	28,9%	35,3%	33,0%
20.001-30.000€	29,0%	31,0%	30,0%	28,0%	20,9%	26,8%
30.001-40.000€	13,3%	12,9%	13,1%	15,5%	8,2%	11,2%
40.001-60.000€	13,0%	9,6%	11,3%	13,2%	12,3%	9,6%
60.001-100.000€	4,4%	3,8%	4,1%	5,1%	2,2%	2,6%
>100.000€	3,4%	1,6%	2,6%	1,5%	0,1%	1,6%
Por tercios						
Tercio inferior	11,9%	8,5%	10,3%	7,9%	21,0%	15,1%
Tercio medio	25,0%	32,5%	28,6%	28,9%	35,3%	33,0%
Tercio superior	63,1%	59,0%	61,1%	63,2%	43,7%	51,9%

**Fuente:** GEM (2011)

CUADRO 11: Evolución de la tasa de actividad emprendedora de cada nivel de renta



**Fuente:** GEM (2011)

## - TAMAÑO MEDIO DEL HOGAR

El tamaño medio del hogar de los involucrados en el proceso emprendedor sigue manteniéndose en torno a las tres personas en todas las fases, pero con variaciones al alza en todas las etapas. Dado que en años anteriores a medida que se incorporaban jóvenes el tamaño del hogar iba disminuyendo hacia una media de dos personas, las variaciones observadas al alza sugieren un aumento de incorporación de personas de más edad y con familia de mayor tamaño que hace unos años. Es otro síntoma que refuerza la interpretación de los cambios que está experimentando el TEA<sup>3</sup> por causa de la crisis: mayor involucración de personas que necesitan crear su propio puesto de trabajo debido al aumento del paro en sectores maduros, cuadro 12.

<sup>3</sup> TEA: según la definición del GEM<sup>2</sup> es el porcentaje de la población comprendida entre los 18 y los 65 años que se encuentra inmersa en la puesta en marcha de un negocio o es propietaria.



CUADRO 12: Tamaño medio del hogar de los involucrados en las distintas fases del proceso emprendedor: comparación de los años 2011 y 2010

2011 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tamaño medio del hogar (incluye al emprendedor)	3,26	3,33	3,29	3,43	3,37	3,46
2010 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tamaño medio del hogar (incluye al emprendedor)	3,23	3,26	3,25	3,38	3,19	3,34

**Fuente:** GEM (2011)

## - SITUACIÓN LABORAL

La mayor parte de las personas que están involucradas en una actividad, ya sea en fase emprendedora o consolidada, trabajan a tiempo completo o parcial. En la fase naciente, disminuye significativamente la proporción de personas que trabaja a tiempo completo y aumenta de forma notable la de las personas que trabajan a tiempo parcial. Un 23,7% está en paro frente al 14,2% observado el año 2010, cifra que es muy elevada y que refleja el recrudecimiento de la crisis. En cambio, en la fase nueva o en consolidación, la situación es diferente: la gran mayoría (94%) de estos emprendedores trabajan a tiempo completo y el resto de situaciones corresponden a porcentajes marginales. Lo mismo sucede en el caso de la actividad consolidada pero de forma aún más estricta: el 97,6% trabaja a tiempo completo.

Entre los que han abandonado una actividad, el 42,6% trabaja a tiempo completo en otro desempeño profesional, mientras que un 9,5% lo hace a tiempo parcial. Un 8,3% se ha jubilado y un 4,5%, presumiblemente más mujeres que hombres, se dedican a labores del hogar. La proporción de estudiantes es marginal y, la cifra más preocupante es la de paro y otras

situaciones, que alcanza un 34,4%. Comparando estos datos con los del 2010, la situación de este colectivo ha empeorado significativamente.

Finalmente, los indicadores de situación laboral de las personas que tienen intención de emprender se mantienen bastante estables. Casi un 60% de este colectivo trabaja a tiempo completo o parcial, y casi un 28% está en el paro u otro caso, datos similares a los del 2010 y que siguen justificando el aumento de intención emprendedora.

En conclusión, y como vemos en el cuadro 13, la tasa de paro entre las personas que están involucradas en una actividad en fase emprendedora, es más elevada que el año 2010, prácticamente el doble, pero este aumento viene provocado por la situación a casi una cuarta parte de los emprendedores nacientes y no por los que ya están en fase de consolidación. Esta situación, nunca observada con anterioridad por GEM España, pone de manifiesto la cautela con que debe ser interpretado el indicador TEA del 2011, pues las iniciativas de este grupo, no se pueden considerar todavía como negocios o autoempleos que estén generando algún tipo de impacto en la economía, sino que están en una etapa completamente embrionaria. La diferencia de esta situación con respecto a la de años anteriores es que, esta parte, nunca había mostrado un peso tan elevado como el que ha tenido en el 2011.

CUADRO 13: Distribución de la situación laboral de los emprendedores en las distintas fases

2011 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tiempo completo o parcial	62,5%	94,0%	76,0%	97,6%	42,6%	49,5%
Sólo a tiempo parcial	9,1%	3,2%	6,5%	0,7%	9,5%	9,7%
Jubilado	0,5%	0,0%	0,3%	0,6%	8,3%	0,9%
Labores del hogar	2,1%	0,0%	1,2%	0,2%	4,5%	3,6%
Estudiante	2,3%	0,4%	1,4%	0,0%	0,7%	8,4%
Paro, otro caso	23,7%	2,4%	14,6%	0,9%	34,4%	27,9%
2010 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tiempo completo o parcial	76,9%	96,2%	86,4%	95,1%	47,1%	48,3%
Sólo a tiempo parcial	4,1%	2,8%	3,5%	2,3%	8,2%	10,3%
Jubilado	0,9%	0,1%	0,5%	0,4%	7,0%	1,5%
Labores del hogar	2,0%	0,0%	1,0%	0,4%	5,9%	3,7%
Estudiante	1,9%	0,0%	1,0%	0,1%	3,0%	8,7%
Paro, otro caso	14,2%	0,9%	7,7%	1,6%	28,9%	27,5%

**Fuente:** GEM (2011)

#### - ORIGEN

La edición GEM 2010 captó una importante reducción de la presencia de emprendedores nacientes de régimen general de extranjería, mientras que la de extranjeros de régimen comunitario se mantuvo. En la edición GEM 2011, los términos se invierten, de forma que aumenta significativamente la proporción de emprendedores nacientes extranjeros de régimen general, mientras disminuye de forma importante -algo más de un punto porcentual- la presencia de emprendedores nacientes de régimen comunitario. Al analizar el aumento del TEA es importante tener en cuenta este hecho, ya que hay razones para suponer que estos emprendimientos pueden ser de subsistencia, con escaso potencial, posiblemente no registrados de manera oficial y, por consiguiente de bajo impacto económico. En la fase nueva o en consolidación, las tasas de extranjeros de ambos regímenes siguen descendiendo: de forma moderada en el caso de los extranjeros comunitarios y de forma más acusada



en el régimen general. Por consiguiente, en el TEA, se advierte un incremento de la tasa de emprendedores extranjeros de régimen general debida a la actividad naciente de baja calidad y una disminución de la tasa de emprendedores extranjeros comunitarios producida por la menor generación de iniciativas nacientes entre este colectivo y el abandono de una parte de las que estaban en consolidación en años anteriores. En la parte consolidada aumenta la concentración de casos de empresarios españoles y disminuye la presencia de extranjeros de ambos regímenes. La tasa de abandonos por parte de españoles se incrementa de forma muy ligera, mientras disminuye la de extranjeros de régimen general y aumenta de forma muy moderada la de extranjeros de régimen comunitario. Finalmente, la intención emprendedora disminuye en ambos colectivos y aumenta entre los españoles poniendo de manifiesto el impacto de la crisis en la inmigración que se plasma en una disminución del flujo de personas que viene a nuestro país en busca de oportunidades de trabajo. Todo ello queda reflejado en el cuadro 14 que se presenta a continuación.

CUADRO 14: Distribución del origen de los involucrados en las distintas fases del proceso emprendedor

2011						
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Español	89,8%	91,4%	90,5%	97,3%	92,5%	86,9%
Extranjero régimen general	9,0%	5,4%	7,4%	1,7%	5,5%	11,2%
Extranjero régimen comunitario	1,2%	3,2%	2,1%	1,1%	1,9%	1,9%
2010						
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Español	91,6%	90,1%	90,8%	95,7%	92,2%	84,9%
Extranjero régimen general	6,2%	6,3%	6,2%	2,3%	6,2%	13,0%
Extranjero régimen comunitario	2,3%	3,7%	3,0%	1,9%	1,7%	2,0%

**Fuente:** GEM (2011)

## - POSESIÓN DE FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA EMPRENDER

En el cuadro 15 queda reflejada la evolución de la proporción de personas que afirman poseer algún tipo de formación para emprender un negocio es positiva en las partes potencial, emprendedora y consolidada del proceso emprendedor.

En todos estos perfiles aumenta el porcentaje de personas con formación. En cambio, en el colectivo de iniciativas en consolidación y en los que han abandonado alguna actividad, a pesar de que también hay un importante contingente de personas con formación, predominan los casos que no la tienen.

El proyecto GEM España ha insistido a lo largo de estos años en la necesidad de incrementar la presencia de la formación emprendedora en todo el sistema educativo, desde la escuela primaria hasta el post grado. Actualmente, existen más programas y oferta de formación en torno al emprendimiento que cuando el observatorio se inició y el impacto se va notando de forma progresiva. Así, el aumento de personas con formación en la parte naciente y potencial del proceso puede estar motivado, al menos en parte, por este progreso. Sin embargo, en la actual situación de crisis, también es cierto que en los últimos años se han incorporado al proceso emprendedor personas que han perdido empleos en sectores que antes eran estructurales y, por consiguiente, con baja probabilidad de haber recibido formación específica para emprender. Esto podría explicar las tasas más bajas de personas con formación en las fases nueva, consolidada y de abandono.

CUADRO 15: Distribución de la posesión de formación específica para emprender entre los involucrados en las distintas fases del proceso emprendedor

2011 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tiene formación	58,4%	43,9%	52,2%	40,7%	41,9%	49,8%
No tiene formación	41,5%	55,8%	47,6%	58,4%	58,0%	49,4%
No lo sabe	0,1%	0,2%	0,1%	0,9%	0,1%	0,8%
No contesta	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2010 Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial
Tiene formación	51,6%	46,3%	49,0%	35,9%	42,7%	43,9%
No tiene formación	48,1%	53,1%	50,6%	63,9%	57,1%	56,0%
No lo sabe	0,4%	0,2%	0,3%	0,1%	0,0%	0,1%
No contesta	0,0%	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%

**Fuente:** GEM (2011)

A partir del estudio realizado, diremos que en el año 2011 en cada una de las fases del proceso emprendedor nos encontramos con los siguientes perfiles de emprendedores españoles:

- Fase Naciente: hombres de edades comprendidas entre 35 y 44 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta comprendido entre 10.001€ – 20.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.26, a tiempo completo o parcial, español, y con posesión de formación específica para emprender.
- Fase nueva: hombres de edades comprendidas entre 35 y 44 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta comprendido entre 20.001€ – 30.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.33, a tiempo completo o parcial, español, y sin posesión de formación específica para emprender.
- Fase General: hombres de edades comprendidas entre 35 y 44 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta comprendido entre 10.001€ – 20.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.29, a tiempo completo o parcial, español, y con posesión de formación específica para emprender.
- Fase consolidada: hombres de edades comprendidas entre 45 y 54 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta comprendido entre 20.001€ – 30.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.43, a tiempo completo o parcial, español, y sin posesión de formación específica para emprender.
- Fase de abandono: hombres de edades comprendidas entre 35 y 44 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta inferior a 10.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.37, a tiempo completo o parcial, español, y sin posesión de formación específica para emprender.
- Fase potencial: hombres de edades comprendidas entre 25 y 34 años, con estudios primarios, una distribución del nivel de renta comprendido

entre 10.001€ – 20.000€, tamaño medio del hogar incluyendo al emprendedor de 3.46, a tiempo completo o parcial, español, y con posesión de formación específica para emprender.

### **2.1.3 Jóvenes emprendedores**

Tal colectivo se incluiría dentro de la actividad emprendedora potencial, caracterizada por la población más joven que expresa su intención de emprender un negocio en los próximos 3 años.

La creación y el desarrollo de empresas resultan fundamentales para incrementar el nivel de desarrollo económico. De hecho, las iniciativas emprendedoras generan empleo, intensifican la competencia en los mercados e impulsan la innovación. Así pues dicha iniciativa se considera muy relevante en todos los ámbitos de la sociedad, pero es especialmente significativa entre los jóvenes, colectivo (de 15 a 24 años, European Communities, 2009) caracterizado por su creatividad, innovación, espíritu emprendedor y aventurero, lo que les promueve más embarcarse en nuevos proyectos.

Fomentar la iniciativa emprendedora entre los adolescentes y jóvenes es uno de los factores clave en una economía del conocimiento debido a sus ideas creativas e innovadoras, como se mencionó previamente. De hecho, los jóvenes emprendedores pueden ser particularmente sensibles a las nuevas oportunidades económicas y las tendencias sociales. El desarrollo de competencias emprendedoras puede ayudar a los jóvenes a superar los obstáculos, desarrollar confianza en sí mismos y adquirir autonomía. En efecto, muchos jóvenes podrían optar por establecerse como autónomos, por crear pequeñas empresas o por trabajar en el negocio familiar (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Asimismo, la iniciativa emprendedora resulta ser una muy buena opción para los jóvenes en la fase de transición entre la educación y el trabajo, especialmente cuando la oferta laboral no se corresponde con el número de

titulados y cuando las oportunidades de inserción en el mercado de trabajo son limitadas.

Sin embargo, diferentes autores como Blanchflower y Meyer, 1994; Shane, 1996; o Blanchflower y Oswald, 1998, han relacionado la edad de los individuos con la probabilidad de crear una empresa. En general, los resultados indican que esta probabilidad aumenta con la edad, no tanto porque los más jóvenes descubran pocas oportunidades sino, más bien, por la acumulación de recursos y experiencia necesarios para emprender, pues comparados con los adultos, los jóvenes emprendedores tienen desventajas, ya que suelen iniciar sus empresas con menos capital, estas tienen una cartera de productos y servicios más restringida, y, además, generalmente trabajan desde casa por la dificultad de acceder a un local. A esto hay que añadir que tienen menor experiencia, menos contactos profesionales y no suelen contar con un buen equipo de trabajo.

Pero aunque el autoempleo resulta particularmente importante dadas las dificultades de inserción laboral de los jóvenes, ya que la tasa de paro en España entre los menores de 25 años se situaba en el 54,39% en el tercer trimestre del año 2013, según el INE<sup>4</sup>, tales son las debilidades de la inserción laboral de este colectivo que afectan no solamente su propio bienestar, sino también algunos elementos clave del desarrollo socioeconómico en general.

Según Weller, 2007, algunas opciones de políticas para fomentar la inserción al mercado laboral de los jóvenes son:

- Empleabilidad

Gira en torno a los conceptos de capital humano, capital social y capital cultural.

---

<sup>4</sup> INE: Instituto Nacional de Estadística

Una buena educación y formación para el trabajo son elementos clave en el desarrollo del *capital humano* y la empleabilidad de los jóvenes.

El acceso al *capital social* a la vez contribuye a causar (por su distribución desigual) y resolver (al mejorar su acumulación por grupos desaventajados) los problemas de inequidad de las sociedades.

El *Capital cultural*, para las empresas, las actitudes y valores de los demandantes desempeñan un papel clave en la contratación de sus trabajadores, y en muchos de estos aspectos los jóvenes son habitualmente mal evaluados. En efecto, un importante obstáculo para la inserción laboral de muchos jóvenes es su falta de manejo de los códigos culturales vigentes y requeridos en el mundo laboral.

- Equidad de género

Existían muchas barreras específicas que impedían el acceso de muchas mujeres al mercado laboral, sobre todo debido a obstáculos relacionados con pautas tradicionales de la división de trabajo. Con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades de género a la hora de la integración en el mundo laboral, las políticas de fomento de la inserción laboral juvenil deben considerar estas necesidades específicas de los distintos grupos de mujeres jóvenes. (Batthyány, 2004).

En general, las políticas de empleo, específicamente las dirigidas a los jóvenes, deben adoptar un enfoque transversal de género, reconociendo las múltiples trabas y desigualdades que enfrentan las mujeres en el acceso al mercado de trabajo y en el mundo laboral. (Abramo, 2006).

- Espíritu emprendedor

Las estructuras productivas están en proceso de rápida transformación, a lo que contribuyen en gran medida las nuevas tecnologías de información y comunicación. Estas tecnologías no solo generan y exigen una mayor

flexibilidad en los mercados —entre ellos, el laboral—, sino que también facilitan la inserción productiva independiente con inversiones de capital mucho menores que en la pauta productiva anterior. Estas oportunidades tecnoproductivas se ven reflejadas en el creciente interés de muchos jóvenes por tener una mayor independencia laboral, en un entorno en el que el empleo asalariado se caracteriza por una mayor precariedad e inestabilidad (Espinosa, 2006).

- Creación de empleo

Si bien en algunas empresas se afirma que contratan a jóvenes con una buena formación, aunque no tengan experiencia, de hecho para la inserción laboral de los jóvenes se suele plantear exigencias adicionales (de experiencia, conexiones personales, manejo de pautas culturales, esfuerzo individual y otras). Entonces, más allá de las correlaciones positivas a nivel agregado, muchos jóvenes perciben que la relación entre escolaridad y acceso a empleo productivo se está debilitando. A los jóvenes que buscan trabajo por primera vez se les exige educación y experiencia para ingresar al mercado laboral, pero ante la falta de experiencia, no se les da la oportunidad de adquirirla. Por lo demás, las deficiencias en el funcionamiento del mercado laboral, falta de transparencia, mecanismos de exclusión y discriminación, agudizan las dificultades para que determinados grupos accedan a ese mercado. De ahí la importancia de fomentar el acceso a un primer empleo con perspectivas de una trayectoria laboral ascendente. En los últimos años han sido varios los países que han creado programas para estimular con diferentes instrumentos un primer empleo formal.

### **3. La Escuela de Tiempo Libre**

#### **3.1 La idea de negocio**

En el epígrafe anterior hemos hablado de emprendimiento, de las características y perfil de emprendedor así como de los jóvenes que se introducen en el mercado laboral creando sus propios negocios. Ante ello cualquier emprendedor que detecta una oportunidad de negocio en el mercado y se plantea la posibilidad de explotarla, está llevando a cabo la idea de negocio que configura el objetivo, las actividades y la forma de la nueva empresa. Dicha idea ha de estar basada en una oportunidad empresarial orientada a una necesidad, latente o manifiesta, que el nuevo empresario quiere satisfacer a través de la nueva empresa. Para ello primero se debe pensar y analizar qué es lo que se va a hacer, cómo, con quién, a quién va a estar dirigido, es una idea original, etc..., para así crear una base sólida y poder empezar a desarrollar la idea. Es el momento clave en el que se debe plantear la MISIÓN y la VISIÓN de la empresa. Y antes de realizar ningún plan de viabilidad, análisis del entorno..., tener muy claro qué es lo que se quiere hacer, cómo se va a hacer y dónde se quiere llegar.

En nuestro caso crearemos una Escuela de Tiempo Libre en Aragón, concretamente en Tobed, municipio de la provincia de Zaragoza. Donde la población tanto infantil/juvenil que abarca desde los 0 hasta los 17 años y a la que sobretodo irían dirigidas las diferentes actividades de ocio y tiempo libre que posteriormente se presentan, y también la población adulta a la que irían destinadas actividades como pueden ser los diferentes cursos ofertados, es predominante no solo en Tobed sino también en la zona, además dicho pueblo se encuentra comunicado con diferentes pueblos de la comarca de Calatayud y Zaragoza mediante autobuses que se desplazan a diario hasta el lugar, lo que facilitaría en muchos casos el poder participar y formar parte de dicha Escuela de Tiempo Libre.



La tarea que se va a llevar a cabo es formación y titulación de monitores, así como actividades relacionadas con el ocio y tiempo libre, como son campamentos y campos de trabajo, extraescolares y colonias escolares en diferentes centros, viajes escolares, animaciones, celebraciones y eventos.

La formación y titulación que se va a impartir va a ser la siguiente:

- Manipulador de alimentos

Dirigido para aquellas personas que por su actividad laboral tiene contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio.

Para ello se ofrecerán cursos de una duración de tiempo muy breve (4 horas) en los que se imparten conocimientos básicos sobre higiene, cuidado y mantenimiento de alimentos, además de las diferentes infecciones a las que pueden estar sometidos éstos en caso de que no se encuentren en las condiciones adecuadas.

- Monitor de Actividades de Tiempo Libre

Habilita legalmente para realizar actividades de tiempo libre con niños y jóvenes en actividades anteriormente mencionadas con la definición de ETL.

En nuestra escuela se formarán a futuros monitores de tiempo libre desde los conocimientos teóricos - académicos que nos avalan a nivel formativo, añadiendo experiencias vividas a lo largo de toda una vida profesional en la educación no formal.

Las sesiones impartidas están planteadas desde niveles básicos de conocimientos para adaptarnos a todo tipo de población y que nadie se sienta extraño o perdido a lo largo de las mismas. Entre estas se encuentran Psicología Evolutiva, Programación Educativa, El Juego,

Educación Afectivo Sexual, Educación para la Igualdad y la Solidaridad, y muchas más.

- Director de Actividades de Tiempo Libre

Faculta para dirigir cualquier actividad de tiempo libre, coordinando el trabajo de un equipo de monitores.

Formaremos a personas que quieran asumir la Dirección de actividades de Tiempo Libre, desde la responsabilidad que supone e implicando desde el principio al alumnado. Ofreciendo una formación amplia y variada, donde se trabajan aspectos de gran relevancia para su abordaje transversal en el futuro, como Prevención de Drogodependencias, Trastornos de Conducta Alimentaria, Prevención de Violencia de Genero; y formación específica dotar de herramientas, conocimientos e instrumentos que sean de utilidad para su labor profesional, como Resolución de Conflictos, Gestión y Dirección de Personas, Elaboración de Proyectos para Campamentos y Colonias, entre otras.

Por todo ello debemos entender por Escuela de Tiempo Libre (ETL), los centros de formación que por iniciativa pública o privada, debidamente legalizados, procuren de acuerdo con los programas mínimos oficiales y no tengan ánimo de lucro, la cualificación y titulación de monitores, animadores y educadores en general, para la organización y ejecución de actividades relacionadas con el ocio y tiempo libre como campamentos, colonias, campos de trabajo, actividades de asociaciones y grupos juveniles, centros de ocio...

Así pues nuestra MISIÓN será ofrecer la mejor calidad en todos nuestros servicios (cursos de monitor tiempo libre, director de tiempo libre y manipulador de alimentos; campamentos; campos de trabajo; colonias escolares; extraescolares; viajes escolares; animaciones; celebraciones y eventos) mediante el trabajo ejercido por un grupo de monitores y directores especializados en las diferentes áreas, a la vez que se valorará y respetará al

ser humano, independientemente de su raza, origen o religión y a la naturaleza y el medio ambiente.

Y nuestra VISIÓN: llegar a ser un referente en el ámbito sociocultural y cubrir todas las necesidades sociales, culturales y educativas. Para cumplir con este fin contamos con la amplia variedad de proyectos y programas de actividades relacionadas con la educación, formación, el ocio y el tiempo libre ya presentados. Y nuestra meta es llevar a cabo aquello que nos apasiona, disfrutando y contagiando de empeño y de ilusión todo lo que ofrecemos y tratar de transmitirlo en nuestro trabajo.

Todo ello será posible gracias a los siguientes VALORES:

- CALIDAD. Ofrecer un servicio de calidad al alcance de todos.
- CERCANÍA. Ofrecer un servicio personalizado y cercano atendiendo a todas las necesidades demandadas.
- PERSONAS. Creemos en las personas por encima de todo, por eso creemos que la competitividad y eficacia de nuestro trabajo se basa en todas y todos las personas que trabajamos en la entidad. Debemos cuidarnos, formarnos.
- CONOCIMIENTO. Estamos en continuo reciclaje formativo para poder ofrecer los mejores y más actuales servicios.
- SOLIDARIDAD. Creemos en la Cooperación como base de nuestro trabajo en equipo.

### **3.2 Razones y promotores para emprender la ETL**

Por un lado, he escogido emprender este tipo de negocio en dicho municipio de Zaragoza por la ausencia de escuelas, y de actividades relacionadas con el ocio y tiempo libre que se localizan en el entorno geográfico.

Según el censo de Escuelas de Tiempo libre estas se concentran mayoritariamente en Zaragoza capital, donde 21 escuelas tienen su única sede. En la ciudad de Teruel se halla ubicada la ETL Aire Teruel. Otras 2

escuelas (Cruz Roja y Estilia) disponen de sede en las tres provincias aragonesas, debido a la amplia presencia territorial de la entidad o asociación de la que dependen. Por su parte, YMCA cuenta con sedes en las capitales de provincia de Huesca y Zaragoza. Y aparte de las ubicadas en las capitales, existen 3 escuelas que desarrollan su actividad principal en otras localidades: la ETL Los Monegros en Sariñena (Huesca), Sargantana en Canfranc (Huesca) y Tesela en La Almunia de Doña Godina (Zaragoza). No obstante, esta ubicación tan solo nos indica el núcleo principal donde la Escuela imparte sus cursos, siendo cada vez más frecuente que se realicen también en otras localidades aragonesas, habitualmente a requerimiento de sus Ayuntamientos, de las Comarcas o de distintos colectivos o asociaciones.

Además y según datos del registro de cursos de monitor 2011 del IAJ (Instituto Aragonés de la Juventud), la inmensa mayoría de los cursos se imparte en Zaragoza capital, donde se encuentran ubicadas la mayor parte de las Escuelas. En concreto, en 2011 se organizaron 93 cursos en esta capital. En la Hoya de Huesca, la Comunidad de Teruel y Tarazona-El Moncayo se realizaron prácticamente 10 cursos durante 2011. Y en su conjunto, fueron 24 las Comarcas aragonesas que durante el año pasado contaron al menos con un curso de Monitor.

Por otro lado, iniciar este tipo de negocio supone crear mi propio puesto de trabajo, y ejercer en un puesto relacionado con mis estudios y mi formación adicional que poseo como monitora de tiempo libre.

Los promotores y encargados de llevar a cabo este nuevo proyecto serán, por un lado yo misma: Lucía Urgel Latorre. Diplomada en Relaciones Laborales y Directora de Actividades de Tiempo Libre. Me encargaría del departamento de dirección general, todo lo relacionado con la contratación y administración, así como del departamento de Recursos Humanos. Y por otro, Paula Serrano Longares. Graduada en Magisterio de Primaria y a su vez Directora de Actividades de Tiempo Libre.

Además precisaremos de la contratación de diferentes titulados en Actividades de Tiempo Libre y Diplomados Universitarios, para llevar a cabo las actividades que vayan a ser programadas como posibles campamentos y campos de trabajo, extraescolares y colonias en diferentes centros, viajes escolares, animaciones, celebraciones y eventos, y cursos de manipulador de alimentos, monitor y director de tiempo libre.

### **3.3 Descripción de la idea a desarrollar**

Esta organización fundamentada entre otros en la realización de cursos de formación, va a impartir un mínimo de un curso de monitor de tiempo libre al año y otro de director de tiempo libre cada tres años como así prevé la normativa en su artículo decimotercero del Decreto 101/1986, de 2 de Octubre. El número de cursos a realizar por año dependerá en primer lugar de la demanda, pero nuestro objetivo va a ser realizar un curso de manipulador de alimentos cada dos meses (6 por año) y de monitor de tiempo libre cada cuatro meses (3 por año), así como cursos intensivos de 10 días de monitor de tiempo libre en periodos vacacionales como Navidad, Semana Santa y Verano (3 por año), y mínimo dos cursos de director de tiempo libre por año.

Dichos cursos, y de acuerdo con la ORDEN de 17 de octubre de 1986, del Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Trabajo, por la que se desarrolla el Decreto 101/1986, de 2 de octubre, regulador de las Escuelas de Animadores en el tiempo Libre, para obtener la titulación equivalente en el caso de monitores la duración mínima del curso será de 200 horas, 100 horas teórico/prácticas y 100 horas de prácticas intensivas o equivalentes; los cursos de director de tiempo libre serán mínimo de 250 horas, 150 horas teórico/prácticas y 100 horas de prácticas intensivas o equivalentes; y los cursos de manipulador de alimentos tendrán una duración de 4 horas. En cuanto a requisitos, para el primer curso solamente se requiere tener cumplidos los 18 años en el momento de comenzar el curso, y en el segundo

caso, ser mayor de edad y poseer el título de monitor de tiempo libre desde hace más de un año.

También, el negocio de la empresa se va a centrar en organizar, tres campamentos durante el mes de Julio y Agosto, los cuales tendrán una duración de 15 días cada uno; el primero de los campamentos tendrá lugar del 1 al 15 de Julio, el segundo del 16 al 31 de Julio, y el tercero del 1 al 15 de Agosto. Además, se ofrecerán dos campos de trabajo uno en Junio del 20 al 31 y otro en Agosto del 16 al 27, de 12 días cada uno con el fin de restablecer la zona, colonias escolares en determinados colegios de la zona de 9:00 horas a 16:00 horas durante los periodos vacacionales de Navidad, Semana Santa y Verano (desde que finalizan las clases hasta el último día de Julio lectivo), y durante el periodo de escolarización también se ofrecerán extraescolares, viajes escolares, animaciones, celebraciones y diferentes eventos que puedan surgir.

Ante este planteamiento, vemos que habrá determinadas épocas del año en las que algunas de nuestras actividades coincidan en el tiempo, a continuación se presenta un calendario anual, cuadro 16, y posteriormente a la hora de contratación, tanto de monitores como de instalaciones todo ello se tendrá en cuenta.

CUADRO 16: Calendario anual

<b>Enero</b>	Curso manipulador de alimentos y de monitor	<b>Julio</b>	2 campamentos y colonias escolares
<b>Febrero</b>	Curso de director	<b>Agosto</b>	Campamento, campo de trabajo y curso intensivo
<b>Marzo</b>	Curso manipulador	<b>Septiembre</b>	Curso manipulador de alimentos y de director
<b>Abril</b>	Curso intensivo monitor y colonias escolares (Semana Santa)	<b>Octubre</b>	Curso de monitor
<b>Mayo</b>	Curso manipulador de alimentos y de monitor	<b>Noviembre</b>	Curso manipulador de alimentos
<b>Junio</b>	Campo de trabajo y colonias escolares	<b>Diciembre</b>	Curso manipulador de alimentos e intensivo, y colonias escolares

**Fuente:** Elaboración propia

Para los cursos no hay límites de edad, simplemente tener más de 18 años a la hora de comenzarlos. Sin embargo para el resto de actividades sí que habrá unos límites de edad. Los campamentos serán destinados a niños de entre 8 y 17 años; campos de trabajo para jóvenes de entre 16 y 20 años; colonias escolares para niños de 3 a 7 años; y el resto de actividades como extraescolares, viajes escolares, animaciones, celebraciones y eventos de acuerdo a su demanda.

Para llevar a cabo todo ello, contaremos con un personal muy variado y diferenciado que atienda las funciones de cocina, mantenimiento, diplomados en diferentes ramas para llevar a cabo los diferentes cursos, y monitores y directores que lleven a cabo las actividades.

### 3.4 Valoración de la idea del negocio

Los puntos fuertes de nuestro negocio van a ser en primer lugar la novedad de crear una Escuela de Tiempo Libre en la zona dada la inexistencia de otra, y el llevar a cabo diferentes actividades para diferentes grupos de edad, por otro

lado se encuentra todo el medio ambiente que nos rodea lo que nos va a permitir realizar un mayor número de actividades.

El realizar cursos de formación es otro factor a nuestro favor, pues nos encontramos en una zona donde la población joven en los últimos años a aumentando por diferentes motivos, pero sobretudo por la situación de crisis que se vive, donde muchos jóvenes han abandonado el mundo urbano para desplazarse al rural.

En la zona y según datos del INE, la población censada en los pueblos es muy reducida, Tobed en el año 2011 concretamente contaba con la siguiente población, cuadro 17:

CUADRO 17: Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales)

	Total	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	100 y más
<b>Ambos sexos</b>																						
50255-Tobed	250	5	2	2	4	8	8	12	15	18	12	16	11	14	21	28	30	17	17	4	3	3
<b>Hombres</b>																						
50255-Tobed	118	3	1	2	2	1	4	5	8	8	6	8	6	9	9	16	14	7	6	1	1	1
<b>Mujeres</b>																						
50255-Tobed	132	2	1	0	2	7	4	7	7	10	6	8	5	5	12	12	16	10	11	3	2	2

**Fuente:** INE

La población de las localidades más próximas (Codos y Santa Cruz de Grío entre otras) a las que también se va a dirigir las diferentes actividades contaba con las siguientes cifras en 2010, cuadro 18:



CUADRO 18: Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales)

	Total	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	100 y más
<b>Ambos sexos</b>																						
50086-Codos	251	3	5	14	11	10	19	19	9	12	11	12	13	16	14	16	22	25	17	3	0	0
50236-Santa Cruz de Grijó	161	3	2	4	4	9	6	5	7	9	9	12	14	10	8	5	26	14	10	4	0	0
<b>Hombres</b>																						
50086-Codos	157	3	2	11	11	8	14	12	6	7	7	4	8	13	8	7	15	12	9	0	0	0
50236-Santa Cruz de Grijó	87	1	0	3	2	5	4	4	5	6	4	7	11	8	6	2	12	6	1	0	0	0
<b>Mujeres</b>																						
50086-Codos	94	0	3	3	0	2	5	7	3	5	4	8	5	3	6	9	7	13	8	3	0	0
50236-Santa Cruz de Grijó	74	2	2	1	2	4	2	1	2	3	5	5	3	2	2	3	14	8	9	4	0	0

**Fuente:** INE

Pero estos datos solo nos deben servir de referencia ya que son las personas que se encuentran censadas en el municipio, hay que tener en cuenta que en periodos vacacionales (donde van a realizarse las diferentes actividades) estas cifras aumentan considerablemente, y que dichas actividades no solo se van a dirigir a la población de los municipios más próximos a Tobed, sino también a la población de toda comarca de Calatayud y alrededores, Zaragoza, Teruel...

Tras varios análisis realizados, en dichos periodos concretamente la población de Tobed de 0 a 24 años, pasa de 21 personas censadas a 70 personas aproximadamente. Y algo similar ocurre con la población mayor de 24 años.

Tampoco podemos olvidar las posibles subvenciones que el gobierno ofrece para que este tipo de actividades de ocio y tiempo libre se lleven a cabo y se encuentren a disposición y disfrute de cualquiera.

Al ser pionero en un sector que prácticamente es novedoso para el municipio y sus alrededores, existe la ventaja que durante los primeros años no habrá ningún competidor en el sector que pueda hacer frente. Es por ello que se debe aprovechar esta primera etapa para la máxima expansión y asentamiento en el mercado.

#### **4. ESTUDIO DEL ENTORNO (MERCADO, CLIENTES, COMPETENCIA, ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS, ESTIMACIÓN DE VENTAS, Y PLAN DE FINANCIACIÓN ENTRE OTROS)**

Relacionado con este tipo de actividad que se quiere llevar a cabo como ya hemos mencionado anteriormente en la Comunidad Autónoma de Aragón existen 28 Escuelas, pero nuestra ETL al localizarse en el municipio de Tobed y no tener competidores directos hasta el momento, se espera un asentamiento rápido en el mercado y hacer nombre junto al resto de entidades. Se asume que es una idea arriesgada, pero aportando calidad y seguridad se intentará tener la confianza del cliente.

A continuación presentamos el precio estimado de cada uno de los cursos y actividades a llevar a cabo, el cual ha sido calculado según nuestras previsiones de gastos e ingresos que vamos a tener, los precios estimados por el resto de escuelas de tiempo libre que se distribuyen en Aragón y según fuentes primarias (ETL "Os Zagales"); y el número mínimo de participantes que deben inscribirse a las diversas actividades para llevarlas a cabo, dicho número ha sido calculado según los gastos que requiere cada actividad y que en apartados posteriores se presentan (contratación, alquiler, material...) y los ingresos que se obtienen, ante ello:

Los cursos de monitor tendrán un precio estimado de 200€ donde se incluye el desplazamiento de posibles excursiones a realizar durante la duración de este. Los cursos intensivos tendrán un precio superior, de 350€ ya que además incluirán pensión completa (régimen de comidas y alojamiento).

El precio estimado para los cursos de director será de 300€ y del mismo modo que en el caso anterior, se incluyen los desplazamientos a posibles excursiones que sean programadas durante la duración del curso.

Nuestro último curso para obtener el carnet de manipulador de alimentos tendrá un precio estimado de 30€.

En todos ellos deberán existir un número mínimo de personas inscritas para llevar a cabo el curso, este será de 10 personas para todos los cursos.

Los campamentos tendrán un precio de 400€ por persona, donde queda incluido alojamiento, comidas, transporte, actividades tanto internas como externas a las instalaciones... durante los 15 días. El número de niños mínimo para llevarlo a cabo será de 20.

Los campos de trabajo costarán 350€ por persona, donde queda incluido como en el caso anterior alojamiento, comida, transporte, material, actividades... durante los 12 días de duración. El número mínimo de personas deberá ser de 12.

Las colonias que se realicen en los diferentes centros, su inscripción tendrá una duración mínima de 1 semana (de lunes a viernes) y un precio estimado de 50€ por niño sin incluir comedor y de 70€ en caso de recibir el servicio de comedor. Para ello deberá haber un mínimo de 5 niños por centro.

Las actividades de animación, celebraciones y demás eventos, dependerán de lo que se solicite, su duración y de la localización, en todo caso una hora y media con dos monitores girará en torno a 400€ con desplazamiento incluido.

Por último, el precio estimado de las extraescolares que la escuela pida a los centros educativos donde se impartan las actividades girará en torno a los 1.500€ por mes dependiendo también de lo que se solicite por parte de los centros escolares, y los viajes escolares dependiendo de su duración, y del número de monitores o requisitos que se demanden, el precio será uno u otro, para hacernos una idea cada monitor cobrará entorno a los 5€/hora.

#### **4.1 Mercado del proyecto**

Como ya hemos comentado con anterioridad, el mercado en el que nos adentramos, no es innovador pues existen ya 28 ETL, y data de grandes entidades, con gran experiencia.

Antes de poner en marcha el nuevo proyecto de empresa, nos informamos en otras entidades como "Os Zagales" e "Ilógica", siendo las actividades de ocio y tiempo libre y cursos de monitores, entre otros, puntos fuertes para ellos.

Más o menos, ambos coinciden y proporcionan una idea global en común, sobre el mercado de las ETL (número de cursos a realizar, número de campamentos, estado actual, evolución previsible...).

Dada la crisis, cualquier tipo de actividad dentro del mercado laboral, ha descendido bastante, en los últimos 4 años. Tal situación ha provocado que en muchos hogares, las vacaciones se hayan visto afectadas y en muchos casos se busque como alternativa los pueblos donde el nivel de vida se sitúa más bajo. Es por ello, que aunque esta sea una idea innovadora, para su elaboración, hay que tener siempre presente las condiciones del mercado, para intentar adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.

## **4.2 Clientes**

Debido a la diversidad de actividades que se van a realizar en nuestro centro, los clientes a los que se van a dirigir todas ellas van a comprender grupos de edades muy diferentes, pero principalmente jóvenes entre 3 y 17 años para colonias escolares, campamentos y campos de trabajo. Por otro lado, mayores de edad para los cursos de monitor y director de tiempo libre, así como de manipulador de alimentos, en estos cursos se encuentra una media de edad de entre 18 y 40 años.

La estrategia para darse a conocer va a ser la diferenciación debido a la situación geográfica de la ETL y al medio ambiente que nos rodea.

Se empezaría por captar en un principio a la población del mismo municipio, Tobed, y a la de los pueblos más cercanos, posteriormente y si todo fuese según lo previsto, se intentaría captar a población de la ciudad o pueblos más alejados, sobre todo para los diferentes campamentos, colonias escolares y

campos de trabajo. Los campamentos se realizarían en Tobed donde disponemos de lugar habilitado para la realización de los mismos, y las colonias escolares se realizarían en los diferentes colegios que contrataran dicho tipo de actividad.

Las actividades a ofertar se anunciarían en revistas destinadas a la sociedad más joven como CIPAJ, redes sociales, charlas y reuniones, actividades gratuitas, etc. Haciendo promoción en las áreas destinadas a su venta durante su lanzamiento al mercado.

### **4.3 Competencia**

Las Escuelas de Tiempo Libre, en Aragón en el año 2012 se concentran mayoritariamente en Zaragoza capital, donde 21 escuelas tienen su única sede. En la ciudad de Teruel se halla ubicada la ETL Aire Teruel. Otras 2 escuelas (Cruz Roja y Estilia) disponen de sede en las tres provincias aragonesas, debido a la amplia presencia territorial de la entidad o asociación de la que dependen. Por su parte, YMCA cuenta con sedes en las capitales de provincia de Huesca y Zaragoza, además de llegarse a extender por otras ciudades tanto dentro como fuera de España.

Aparte de las ubicadas en las capitales, existen 3 escuelas que desarrollan su actividad principal en otras localidades: la ETL Los Monegros en Sariñena (Huesca), Sargantana en Canfranc (Huesca) y Tesela en La Almunia de Doña Godina (Zaragoza). (En el cuadro 19 podemos observar la localización de dichas escuelas).

Ante tal distribución podríamos decir que nuestros únicos competidores directos serían “Tesela” localizados en La Almunia de Doña Godina a 28Km de distancia de Tobed.

## CUADRO 19: Situación de las Escuelas de Tiempo Libre en Aragón



**Fuente:** Informe sobre la situación actual de las Escuelas de Tiempo Libre de Aragón 2012.

### 4.4 Recursos humanos y materiales

Para satisfacer las necesidades y cubrir las carencias de nuestros clientes, en tanto en cuanto forman parte de nuestra organización, necesitamos de una serie de recursos tanto humanos como materiales, para llevar a cabo el funcionamiento y la evolución de cada uno de nuestros proyectos. Es decir, una serie de medios esenciales de trabajo y a la vez objeto de trabajo.

Los hombres y las mujeres son el recurso básico esencial de toda sociedad, comunidad o colectivo, ya que son los que producen la riqueza y el desarrollo, organizan y sostienen las instituciones, prestan servicios, crean y transmiten cultura debido a su capacidad física, intelectual, emocional y profesional. Por ello se entiende como recurso humano a toda la población real o

potencialmente apta para la ejecución de programas y proyectos dirigidos al desarrollo de una comunidad.

El perfil profesional de los trabajadores de las empresas de tiempo libre es amplio (monitores/as, licenciados/as y diplomados en Educación Física, etc.) y guarda relación directa con el tipo de actividades que se presten.

Las actividades relacionadas con el tiempo libre no sólo requieren de personas en posesión del título de monitor o monitora de tiempo libre, sino que también se necesita contar con un equipo multidisciplinar adaptado a las características de las actividades programadas. Por ello no es posible identificar un perfil tipo, aunque suelen ser profesores/as, educadores/as, psicólogos/as o psicopedagogos/as los profesionales más demandados. Es necesario además que todo el personal, incluida la persona emprendedora, al margen de su formación posea ciertas habilidades y destrezas para el trato con las personas hacia las que va a realizar su trabajo.

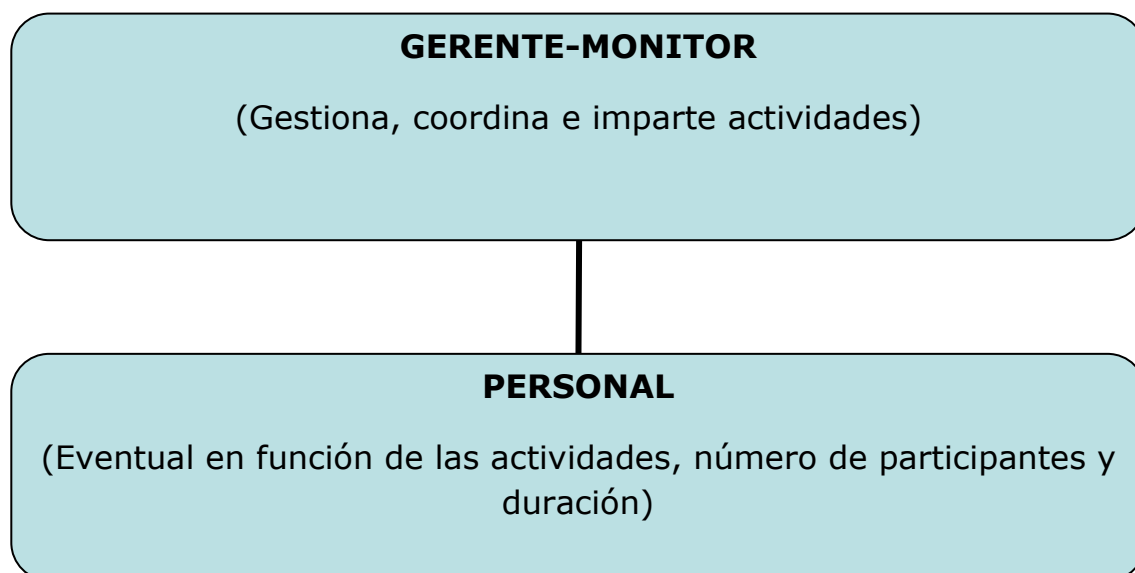
En cualquier caso y de acuerdo con el artículo 7 del Decreto 68/1997, de 13 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las condiciones en que deben realizarse determinadas actividades juveniles de tiempo libre en el territorio de la Comunidad Autónoma de Aragón. (B.O.A. 58, de 23 de mayo), toda escuela de tiempo libre deberá contar entre su personal con un monitor por cada 12 participantes o fracción, que en todo caso será mayor de edad. Y al menos el 50% de los miembros del equipo de monitores deberán estar en posesión de la titulación de monitores de tiempo libre, o la titulación de técnico correspondiente a las Familias Profesionales de Servicios Socioculturales y a la Comunidad, o de Actividades Físicas y Deportivas.

El Decreto 101/1986, de 2 de octubre, especifica que dentro del cuadro de profesores deberá haber al menos un Diplomado Universitario y dos Directores de actividades en el Tiempo Libre. Al mismo tiempo, el Director de la Escuela deberá estar en posesión del título de Diplomado Universitario y ser Director de actividades en el Tiempo Libre.

Según los cuadros de profesores, el 70% posee titulación universitaria, siendo el 35% de ellos Licenciados y el 65% Diplomados. Las titulaciones más habituales entre los docentes de las Escuelas de Tiempo Libre son las Licenciaturas de Psicología, Derecho, Filosofía y Letras y las Diplomaturas de Enfermería, Magisterio y Trabajo Social. Esta amplitud en las titulaciones de los docentes permite que todos los temas incluidos en el programa sean impartidos por profesionales en la materia.

La estructura organizativa depende del número y variedad de actividades impartidas. Aunque lo habitual es que las empresas que se inician en la actividad no tengan un organigrama tan estructurado y sean los propios profesores/as o personas emprendedoras quienes realicen las tareas de gestión, coordinación además de encargarse de la realización de las actividades.

Lo que predomina en las empresas de nueva creación es una estructura como la que sigue:



Y los servicios externos contratados suelen ser, principalmente, la gestión de cuestiones laborales, contables y fiscales. Lo mismo ocurre con la limpieza, servicios legales y prevención de riesgos laborales.



Por otra parte, es frecuente la contratación de monitores o monitoras fuera de plantilla como personal de apoyo, ya que mantenerlos de forma continuada supone soportar un coste fijo adicional significativo que pondría en peligro la viabilidad del negocio.

No existe un convenio específico para el sector, por lo que, en muchos casos, se aplica el de enseñanza y formación no reglada o el de instalaciones deportivas, y se fijan los sueldos en función del salario mínimo interprofesional.

En cuanto a los cursos de formación de monitor y director de Tiempo Libre como los campamentos y colonias escolares, ambos y cada uno de los realizados, deberán precisar de un director como se indica en los artículos 5º y 6º del *"DECRETO 68/1997, de 13 de mayo, del Gobierno de Aragón"*. Y de acuerdo con el artículo 7º del mismo, también será imprescindible un equipo determinado de monitores.

A continuación, se determina en cada curso y actividad el personal y las instalaciones que se requieren para el buen funcionamiento de la escuela.

En el caso de los cursos de monitor será necesario precisar de un cuerpo técnico lo suficientemente capacitado para llevar a cabo el programa mínimo que se establece en la ORDEN de 17 de octubre de 1986, del Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Trabajo, por la que se desarrolla el Decreto 101/1986, de 2 de octubre, regulador de las Escuelas de Animadores en el tiempo Libre, con dos o tres personas sería suficiente para llevar a cabo las sesiones teóricas: Área de estudio marco teórico (Sociología de la juventud e infancia, el entorno, introducción general a las ciencias del comportamiento humano, el método educativo, el equipo de animación, la institución educativa en el Tiempo Libre), Área de organización del tiempo libre (la gestión de actividades y administración, la organización de asociaciones) Área de estudio. Las técnicas (técnicas de aire libre, técnicas, técnicas de animación, técnicas de relación grupal).

Dichos cursos se realizarán en Tobed en un aula cedida por el ayuntamiento la cual dispone de una sala con mesas y sillas, ordenador y proyector, y de acuerdo con el Real Decreto 567/2011, de 20 de abril, que establece la Cualificación Profesional "Dinamización de actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil" la superficie mínima de 2 m<sup>2</sup> por alumno, siendo la superficie media del aula de clase en torno a 50 m<sup>2</sup> y el rango medio de alumnos por clase desde 14 hasta 24.

Para los cursos intensivos además se dispone de un albergue que cuenta con las condiciones propias a higiénico-sanitarias, medioambientales, urbanísticas y arquitectónicas, relativas a seguridad, que garanticen la accesibilidad y la supresión de barreras arquitectónicas, el seguimiento de un plan de emergencia y todas las demás aplicables por la legislación sectorial que le afecte. De acuerdo con el artículo 47 de la Ley 3/2007, de 21 de marzo, de Juventud de Aragón, *"toda instalación fija, permanente o temporal, que, una vez reconocida como tal mediante la correspondiente autorización, se dedica a dar alojamiento como lugar de paso, de estancia o de realización de actividades a jóvenes o demás usuarios en general que se encuentren, en todo caso, en posesión del correspondiente carné que los acredite como alberguistas"*.

Los cursos de director también requerirán personal específico para la siguiente programación mínima que nos recoge la ORDEN de 17 de octubre de 1986, del Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Trabajo, por la que se desarrolla el Decreto 101/1986, de 2 de octubre, regulador de las Escuelas de Animadores en el tiempo Libre, con tres personas sería suficiente, una por cada área: Área de estudio: marco teórico (Sociología y pedagogía del tiempo libre, el entorno, profundidad en las ciencias del comportamiento humano, la programación educativa, el equipo de animación, las relaciones humanas, el ocio y el tiempo libre), Área de estudio de la organización (y dirección) del tiempo libre (la organización y administración, planificación y programación,

los recursos para el desarrollo de actividades, supervisión, coordinación y evaluación), Área de estudios: las técnicas.

Por otro lado se contará con las mismas instalaciones que en los cursos de monitor de tiempo libre, un aula cedida por el ayuntamiento.

Para nuestro curso de manipulador de alimentos, será necesario contar con una persona que trate de explicar la siguiente programación a todo aquel que acuda a nuestra escuela para obtener dicho carné: Introducción, Normativa, Objetivos del curso de higiene y manipulación de alimentos, Contaminación de los alimentos, Bacterias que más frecuentemente contaminan alimentos, Mohos y parásitos, Higiene personal, Manipulación de alimentos, Plan de limpieza y de desinfección, Plan de desinsectación y desratización, Autocontroles: análisis de peligros y puntos críticos de control.

Al igual que los cursos de monitor de tiempo libre para la realización de los mismos, se contará con un aula cedida por el ayuntamiento de Tobed la cual dispone de mesas y sillas, ordenador y proyector, y de acuerdo con el Real Decreto 567/2011, de 20 de abril, que establece la Cualificación Profesional "Dinamización de actividades de tiempo libre educativo infantil y juvenil" la superficie mínima será de 2m<sup>2</sup> por alumno, siendo la superficie media del aula de clase en torno a 50m<sup>2</sup> y el rango medio de alumnos por clase de 14 a 24 personas.

Nuestros campamentos contarán con un grupo de 30 profesionales dedicados a los diversos sectores del ámbito de la educación, formando un equipo ampliamente cualificado en el que cada uno ejerza su papel educativo. Dichos profesionales se engloban dentro de especialidades, tales como:

- Monitores de Tiempo Libre.
- Directores y coordinadores de Tiempo Libre.
- Animadores Socioculturales.
- Técnicos de Actividades en la Naturaleza.

- Técnicos de Actividades de Multiaventura.
- Profesores de Primaria y Secundaria.
- Pedagogos, Psicólogos, Trabajadores Sociales y Educadores Sociales.

Contaremos mínimo con un monitor por cada grupo de 12 niños, el cual estará titulado, y tendrá gran preparación y experiencia en las actividades específicas que realizará. Además entre el grupo de monitores contaremos, con un socorrista titulado.

Se precisará de un coordinador por grupo, es decir si nuestro campamento se divide en tres grupos (pequeños, medianos y mayores) tendremos en dicho campamento tres coordinadores, responsables del buen funcionamiento de la actividad en general, organizando y supervisando el trabajo diario de su equipo de monitores.

Además de un Director de campamento titulado, responsable del buen funcionamiento en general del campamento.

Por tanto, para llevar a cabo nuestro campamento y suponiendo que se completan todas las plazas disponibles (alojamiento para 100 personas), contaremos con máximo 90 niños distribuidos en tres grupos, siendo necesarios 9 monitores de los cuales tres de ellos además serán coordinadores, y un director.

En cuanto a instalaciones contamos con un albergue que dispone de 100 plazas en habitaciones con literas, botiquín, sala de usos múltiples, zonas de juegos y zona verde, almacén, cocina y comedor, aseos higiénicos y duchas con agua caliente, calefacción.

Para los campos de trabajo contaremos exactamente con el mismo personal e instalaciones que para nuestros campamentos.

En las colonias escolares, extraescolares, viajes escolares, animaciones, celebraciones y eventos contaremos con los monitores que para su realización

sean necesarios, dependiendo del número de participantes en las diferentes actividades el número de monitores será mayor o menor, siempre que como indica la ley sea un monitor mínimo por cada 12 niños, aunque ello no se tendrá en cuenta en las animaciones, celebraciones y eventos. Solo en las colonias escolares deberemos de contar con coordinador por cada grupo al igual que en los campamentos y campos de trabajo y un director, en el resto no se precisa de coordinadores, con los monitores y un director que sea el que comunique la actividad a realizar es suficiente. En estos casos tampoco necesitaremos instalaciones propias, sino las del centro para el que vayamos a realizar la actividad.

#### **4.5 VIABILIDAD ECONÓMICA - FINANCIERA**

El plan económico financiero de cualquier proyecto empresarial constituye la parte numérica del plan de empresa, se trata pues del cálculo de beneficios, de prever la financiación de tal manera que garanticemos la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto y por último garantizar los flujos de tesorería para poder hacer frente a los pagos que surjan objeto de la actividad.

##### **- PLAN DE FINANCIACIÓN**

A continuación veremos lo que cuesta montar nuestra empresa, pero a priori y según nuestra previsión de ingresos y gastos, pensamos que el negocio resultará ser viable.

Todas personas que deseen disfrutar de nuestras actividades deberán inscribirse y pagar con una antelación mínima de 20 días. Los sueldos, y alquileres de albergue y aula para los diferentes cursos serán abonados por parte de la escuela de tiempo libre, el primer día lectivo del mes siguiente al finalizar la actividad.

Así pues, para iniciar nuestra actividad necesitamos saber de dónde vamos a sacar los recursos para ponerla en marcha. Llegados aquí, establecemos un plan de financiación donde las posibles fuentes principales son las siguientes:

- *Recursos propios.* Será la aportación personal en concepto de capital. En nuestro caso será de 8.000€ cada una para comenzar nuestras primeras actividades.

- *Ayudas y Subvenciones.* De acuerdo con el artículo 9.2.b) del DECRETO 111/2012, de 24 de abril, del Gobierno de Aragón, nuestra empresa tendrá acceso a una subvención de 4.000€ ya que los promotores somos jóvenes desempleados menores de 30 años.

Además y de acuerdo con el apartado 3 del mismo artículo, dicha cuantía se incrementará en un 15% ya que:

- La actividad autónoma subvencionada se desarrolla en un municipio de menos de 5.000 habitantes.
- Y la actividad económica principal emprendida por el trabajador autónomo se encuadra dentro de: ocio, recreo y cultura, protección del medio ambiente y tratamiento de residuos, y rehabilitación y adaptación de espacios públicos.

Ante ello podemos decir que partimos con 12.600€ y que no será necesario solicitar préstamo en un principio.

#### - **VIABILIDAD ECONÓMICA**

Para la estimación de la viabilidad económica debemos tener en cuenta:

- **Plan de ventas,** donde se incluyen las previsiones de ventas que va a tener la empresa durante el próximo año.
- **Plan de inversión,** se incluye la estimación de las inversiones de consumo lento necesarios para el desarrollo de la actividad en la empresa, tanto en el momento inicial como en aquellos originados por ampliaciones de la capacidad productiva o reposición, al finalizar la vida útil de los adquiridos en el momento inicial.

- **Previsión de costes.** Adicionalmente, se deberán clasificar convenientemente dichos costes, separando los llamados costes variables o proporcionales (varían en función de la producción, por ejemplo las materias primas que se consumen en función de la producción de bienes y servicios), de los costes fijos (aquellos que permanecen invariables al nivel de producción, por ejemplo los alquileres), para facilitar el análisis de algunos aspectos específicos como el punto de equilibrio.

- **Las cuentas de pérdidas y ganancias (o de resultados)** que se prevén para el mismo período y surge del resumen de las ventas y la previsión de costes.

- El cálculo del **punto de equilibrio de la empresa**, nivel a partir del cual esta comienza a obtener beneficios.

Para estudiar la viabilidad financiera analizaremos:

- **Los balances de situación provisionales**, estados financieros que recogen información sobre la situación patrimonial de la empresa (los bienes, derechos y obligaciones que tiene) durante el período de las previsiones (generalmente al final de cada ejercicio económico).

- **Los estados de tesorería provisionales**, en donde se indica cómo se produce el movimiento de fondos en el tiempo y en qué se consumen dichos fondos.

Consideraremos que un proyecto es viable económicamente cuando, una vez conseguida su capacidad de producción plena, es capaz de obtener de su actividad, deducidos todos sus costes, un excedente (beneficio) suficiente para hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de su crecimiento.

Así pues realizaremos el cálculo de la cantidad de dinero que necesitaremos para iniciar nuestra actividad en la Escuela de Tiempo Libre, para ello nos apoyamos en el cuadro 20 donde se reflejan los salarios del personal de ocio

educativo y animación sociocultural, para calcular los salarios de nuestros empleados:

CUADRO 20: Tabla salarial año 2010

Grupo I. Personal directivo	Director/a / Gerente	1.376 €
Grupo II. Personal de gestión	Jefe/a de departamento	1.204 €
	Director/a de programas, proyectos y equipamientos	1.204 €
	Coordinador/a de proyectos pedagógicos y de ocio	1.161 €
	Técnico/a de gestión sociocultural	1.161 €
Grupo III. Personal de atención educativa y de ocio	Coordinador/a de actividades y proyectos de centro	1.032 €
	Monitor/a de ocio educativo	903 €
	Animador/a sociocultural	1.075 €
	Experto/a en talleres	1.010,50 €
	Controlador/a de salas	731 €
	Técnico/a de información	903 €
	Titulado/a de grado	1.118 €
Grupo IV. Personal de administración	Técnico/a de gestión administrativa	1.204 €
	Agente comercial	903 €
	Oficial administrativo/a	903 €
	Taquillero/a	817 €
	Auxiliar administrativo/a	817 €
Grupo V. Personal de servicios generales	Recepcionista / telefonista	817 €
	Cocinero/a	1.075€
	Ayudante a de cocina	900€
	Técnico/a de mantenimiento	739,60€
	Conductor / a	739,60€
	Limpiador/a	739,60€
	Portero/a-Celador/a	739,60€

**Fuente:** I convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural FOESC y FES-UGT



- **Gastos e Ingresos** cursos, campamentos, campos de trabajo, colonias, extraescolares...:

	<b>GASTOS</b>	<b>INGRESOS</b>
Curso monitor	5.400,00 €	14.400,00 €
Curso director	5.400,00 €	14.400,00 €
Curso manipulador	144,00 €	4.320,00 €
Curso intensivo	5.400,00 €	25.200,00 €
Monitores campamentos	8.127,00 €	108.000,00 €
Monitores campos de trabajo	5.418,00 €	63.000,00 €
Coordinadores campamentos	4.644,00 €	
Coordinadores camps. Trab.	3.096,00 €	
Director campamentos	1.806,00 €	
Director camps. Trab.	1.204,00 €	
Colonias escolares	6.300,00 €	4.800,00 €
	840,00 €	1.200,00 €
	840,00 €	1.200,00 €
Extraescolares	43.344,00 €	12.000,00 €
Viajes escolares	602,00 €	7.000,00 €
Monitores "otros"	1.200,00 €	8.000,00 €
Monitores "otros"	576,00 €	
Director "otros"	33.024,00 €	
Material fungible	10.100,00 €	
Alquiler	20.500,00 €	
Salidas	2.400,00 €	
Directoras	33.024,00 €	
<b>TOTAL</b>	<b>193.389,00 €</b>	<b>263.520,00 €</b>

### **GASTOS:**

### **SUELDOS:**

Las promotoras tendrán un sueldo de 1.376€/mes cada una, según I convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural FOESC y FES-UGT

$$1.376€/mes \times 12 \text{ meses} \times 2 \text{ directoras} = \mathbf{33.024€/año}$$

Precisaremos de 10 instructores que se repartirán para dar las sesiones de los distintos cursos (3 para el curso de monitor e intensivo de monitor, 3 para el de director, y 1 para el de manipulador).

Pagando a cada instructor 6€/hora

100 horas de curso de monitor x 6€/hora x 3 cursos de monitor al año x 3 instructores: **5.400€/año**

150 horas de curso de director x 6€/hora x 2 cursos de director al año x 3 instructores: **5.400€/año**

4 horas de curso de manipulador x 6€/hora x 6 cursos de manipulador al año x 1 instructor: **144€/año**

Respecto a los cursos intensivos de monitor, cada monitor recibirá un total de 1.200€/10días

3 cursos intensivos de monitor al año x 1.200€ x 3 instructores: **5.400€/año**

Para los campamentos y campos de trabajo precisaremos de 9 monitores más un director para cada uno de ellos, de esos nueve 3 de ellos serán coordinadores.

Monitor/a de ocio educativo en campamentos 903€/mes y 451,5€/15 días:

451,5€/15 días x 6 monitores x 3 campamentos: **8.127€**

451,5€/15 días x 6 monitores x 2 campos de trabajo: **5.418€**

Coordinador/a de actividades y proyectos de centro 1.032€/mes y 516€/15 días:

516€/15 días x 3 monitores x 3 campamentos: **4.644€**

516€/15 días x 3 monitores x 2 campos de trabajo: **3.096€**

Director/a de programas, proyectos y equipamientos 1.204€/mes y 602€/15 días:

602€/15 días x 1 director x 3 campamentos: **1.806€**

602€/15 días x 1 director x 2 campos de trabajo: **1.204€**

En las colonias y viajes escolares será necesario un monitor por cada 12 niños. Para las extraescolares con un monitor por clase es suficiente. Y para el resto de actividades dependerá de lo que se demande y del número de personas al que se va a dirigir la actividad. Cada actividad tendrá un director que será para todas ellas el mismo, y que en este caso serán las promotoras de la escuela de tiempo libre.

Las colonias escolares duran un mes aproximadamente en verano, 4 días en navidad y otros 4 en semana santa. Por lo que si cada monitor cobrará a 5€/hora (precio estimado obtenido de fuentes primarias) establecemos un máximo de servicios a 3 colegios y 24 niños, los sueldos serían los siguientes:

Colonias escolares: 5€/hora x 7horas/día x 30 días x 3 colegios x 2 monitores = **6.300€/verano**

5€/hora x 7horas/día x 4 días x 3 colegios x 2 monitores = **840€/navidad**

5€/hora x 7horas/día x 4 días x 3 colegios x 2 monitores = **840€/semana santa**

Extraescolares, en un principio llevaremos a cabo actividades de futbol (2), baloncesto (1) y clases de apoyo (3): 903€/mes x 8 meses (de Octubre a Mayo) x 6 extraescolares/monitores = **43.344€/año**

Viajes escolares, máximo dos monitores por viaje, y un total de 10 viajes = 30.1€/día/monitor x 2 monitores x 10 viajes = **602€/año**

Otros: los eventos suelen durar aproximadamente una hora y media por la que cada animador cobrará 50€/animación o evento/día (incluido desplazamiento). Si los eventos se realizan en la misma ciudad donde se encuentra la sede el sueldo de estos será de 36€/animación o evento/día. Para los eventos precisaremos siempre de la ayuda de dos monitores de animación

(1075€/mes) y estimamos un total de 20 eventos en este primer año de los cuales 8 serán en el mismo municipio (fiestas fin de curso, actividades puntuales para la tercera edad...)

50€/animación o evento/día x 2 monitores x 12 eventos = **1.200€/año**

36€/animación o evento/día x 2 monitores x 8 eventos = **576€/año**

Director/s 1.376€/mes x 12 meses x 2 directores = **33.024€/año**

**Total en sueldos 160.362€/año**

#### MATERIAL FUNGIBLE Y MOBILIARIO:

Se ha previsto un gasto anual en material fungible (material de papelería; material para los diversos juegos como pelotas, cuerda, telas...; maquillaje; material para manualidades como son pinceles, pinturas, plastilina, arcilla, abalorios, material para reestablecer la zona en los campos de trabajo...) para las distintas actividades programadas de **10.100€/año**

#### ALQUILER:

El Ayuntamiento de Tobed nos cede un aula para poder realizar los cursos de monitor, director y manipulador de alimentos, por la que debemos pagar un alquiler de 300€/mes, en el precio queda incluida agua, luz, calefacción, y el mobiliario de mesas y sillas suficientes para la realización de los mismos, así como ordenadores y proyector, estanterías, armarios, pizarra...

10 meses x 300€/mes: **3.000€/año**

Además, para los cursos intensivos de monitor de tiempo libre, campamentos, y campos de trabajo, la escuela contará con dos albergues situados en el mismo municipio donde se realizan estos para alojarse los usuarios durante la duración de los mismos. Ambos, con alojamiento para 100 personas, correctamente equipado (habitaciones con literas y estanterías todas ellas, baños con duchas, wáteres y lavabos, comedor con cocina, sala de reuniones, edificio supletorio con almacén para guardar el material necesario para la

realización de campamentos, campos de trabajo... y un aula para llevar a cabo cualquier tipo de actividad con proyector, sillas...).

El alquiler de los mismos incluye pensión completa y mantenimiento siendo de: 3.000€/mes cada uno, en caso de ser empleado 10 o 12 días como es el caso en los meses de Abril, Junio, Agosto y Diciembre, el precio estimado será de 1.500€/15días.

3 cursos intensivos de 10 días cada uno x 1.500€/15días: **4.500€/año**

3 campamentos y 2 campos de trabajo (12 días Junio, 1 mes Julio; 1 mes Agosto) x 1.500€/15días: **7.500€/año**

Las diversas actividades van a ser realizadas en colegios o lugares donde se nos cede el lugar donde desarrollar la actividad, por lo que no van a existir gastos de alquiler en este sentido.

Nuestro único gasto sería el alquiler de autobuses para los viajes escolares, en este caso el medio de transporte constaría aproximadamente:

1 autobús de 50 plazas/día = 550€ x 10 viajes = **5.500€/año**

**Total alquiler: 20.500€/año**

SALIDAS:

Calculamos que haremos 1 salida de fin de semana/curso de monitor, y 1 salida de fin de semana/curso de director. El presupuesto que tenemos es: Transporte + alojamiento con pensión completa 20 €/persona en tarifa de grupo.

20€/persona x 24 alumnos x 5 salidas/año: **2.400€** anuales

**Total salidas 2.400€/año**

**TOTAL GASTOS: 193.389€/año**

## **INGRESOS:**

Cursos de monitor: 200€/persona, en los que se incluye: formación, materiales, transporte y alojamiento con pensión completa en las salidas, seguro de responsabilidad civil.

Estimando el número máximo de 24 alumnos por curso, y realizando 3 cursos al año:

200€/persona x 24 alumnos x 3 cursos/año: **14.400€/año**

Cursos de monitor intensivos: 350€/persona, en los que se incluye: formación, materiales, transporte y alojamiento con pensión completa, seguro de responsabilidad civil.

Estimando el número máximo de 24 alumnos por curso, y realizando 3 cursos al año:

350€/persona x 24 alumnos x 3 cursos/año: **25.200€/año**

Cursos de director: 300€/persona, en los que se incluye: formación, materiales, transporte y alojamiento con pensión completa en la salida, seguro de responsabilidad civil.

Estimando el número máximo de 24 alumnos por curso, y realizando 2 cursos al año:

300€/persona x 24 alumnos x 2 cursos/año: **14.400€/año**

Cursos de manipulador de alimentos: 30€/persona, en los que se incluye: formación y materiales.

Estimando el número máximo de 24 alumnos por curso, y realizando 6 cursos al año:

30€/persona x 24 alumnos x 6 cursos/año: **4.320€/año**

Campamentos: 400€/persona, en los que se incluye: materiales, transporte y alojamiento con pensión completa.

Estimando el número máximo de 90 acampados por campamento, y realizando 3 al año:

400€/persona x 90 acampados x 3 campamentos/año: **108.000€/año**

Campos de trabajo: 350€/persona, en los que se incluye: materiales, transporte y alojamiento con pensión completa.

Estimando el número máximo de 90 acampados por campo de trabajo, y realizando 2 al año:

350€/persona x 90 acampados x 2 campos/año: **63.000€/año**

Colonias escolares: todos niños pagarán 50€/semana a excepción de aquellos que se queden a comer que pagarán 70€/semana, esos 20€ más, nosotros no lo añadimos como ingresos ni como gastos ya que van destinados a comida y de eso se encarga el colegio que contrate nuestros servicios. Por tanto:

50€/persona/semana x 24 niños (máximo estimado) = **1.200€/semana** x 4 semanas = **4.800€/mes**

50€/persona x 24 niños (máximo estimado) = **1.200€/navidad**

50€/persona x 24 niños (máximo estimado) = **1.200€/semana santa**

Extraescolares: 1.500€/mes x 8 meses = **12.000€/año**

Viajes escolares: 700€/día con bus x 10 viajes = **7.000€/año**

Otros (animaciones, celebraciones...): 400€/animación x 20 eventos: **8.000€/año**

**TOTAL INGRESOS: 263.520€/año**

## **5. CONCLUSIÓN**

A lo largo del trabajo se ha intentado reflejar por un lado el emprendimiento y la figura del emprendedor, y por otro, la inserción en el mundo laboral de jóvenes emprendedores mediante la creación de nuevas empresas, en nuestro caso, una Escuela de tiempo Libre (ETL).

La propia situación económica actual, es la que aparte de ocupar una de las mayores preocupaciones de nuestra sociedad, nos conduce a hablar de emprendimiento. Cuando una persona se siente insatisfecha con algo/alguien, ésta lucha por alcanzar mayores logros, es aquí cuando hablamos de los emprendedores, aquellos que constituyen uno de los factores más dinámicos que estimulan las actividades productivas de mayor valor agregado, desarrollo económico y social. Al igual que el capital físico, el capital financiero y el capital humano, el empresario en todas sus dimensiones es una fuente de crecimiento, ya que permite generar desarrollo sustentable y la creación de riqueza.

Como hemos dicho en ocasiones anteriores, la creatividad y la innovación de cada uno, resultan ser dos elementos fundamentales para introducirse en ese mercado laboral actualmente muy reducido, y del que determinadas personas se encuentran excluidas. Por ello, un emprendedor deberá tener ambos elementos muy presentes para crear su puesto de trabajo.

Dentro de aquellos que se encuentran fuera del mercado laboral, están los jóvenes emprendedores, cuya inserción en el mercado laboral resulta ser más complicada en estos momentos, debido a los numerosos obstáculos tanto de financiación como de flexibilidad, competencia, normativa jurídica, entorno, cargas fiscales, propiedad e inversión... a la hora de acceder a él.

Ante ello, son muchas las opciones políticas que surgen para fomentar la inserción al mercado laboral principalmente de los jóvenes. Algunas de ellas



son la empleabilidad, equidad de géneros, espíritu emprendedor y creación de empleo.

En mi opinión, a día de hoy, harían falta una serie de cambios para popularizar el espíritu emprendedor:

- Actualmente no existe una cultura empresarial. No existe una formación enfocada a la creación de empresa. Y los perfiles de los jóvenes están más enfocados al trabajo por cuenta ajena que al autoempleo y creación de empresas. Ante ello, debemos dar un giro práctico a la educación fomentando la confianza, la innovación, la creatividad y la capacidad de asumir riesgos.
- Falta la ayuda en los procesos de creación de empresa. Eliminar trabas administrativas, facilitar el acceso a la financiación, recuperar la confianza de los inversores en proyectos rentables. En muchas ocasiones antes de empezar, supone un mayor desgaste los trámites burocráticos que la propia organización de la empresa.
- Formación empresarial práctica orientada a la realidad del mercado. En la mayoría de los casos, la formación es demasiado teórica en lugar de presentarla como una aplicación práctica a la empresa. Es necesario fomentar la experiencia y el conocimiento a través de colaboraciones de los centros de estudios con los empresarios.
- El emprendedor debe verse como una persona activa y triunfadora, debe eliminar el miedo al fracaso y fomentar la fuerza y el espíritu de tal manera que los jóvenes no aspiren a la comodidad de un salario sino a la posibilidad de gestionar su negocio y crear empleo.

Para concluir, y haciendo referencia a esa segunda parte del trabajo, creación de empresa y del propio puesto de trabajo, debemos analizar detalladamente la idea de negocio, qué vamos a ofrecer, dónde queremos llegar, en qué nos vamos a basar para conseguir nuestros objetivos... Superada esta fase se

analizará objetivamente el entorno, mercado, clientes, competencia, recursos y viabilidad económica – financiera.

Por último, no debemos olvidar que nos encontramos en un entorno cambiante y que tendremos que estar en permanente evolución para evitar lo que llamábamos abandono cuando hacíamos la clasificación de acuerdo al proyecto GEM según el proceso de actividad empresarial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Abramo, L. (comp.) (2006): Trabajo decente y equidad de género en América Latina, Santiago de Chile, Organización Internacional del Trabajo (oit).
- ✓ Alemany, L. (2011). Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España.
- ✓ Alvarez, C. y Urbano, D. (2011). "Una década de investigación sobre el GEM: logros y retos". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 16-37.
- ✓ ARZENI, S. (1998): "Entrepreneurship and job creation", *OECD Observer*, Vol. 209, pp.18-20.
- ✓ AUDRETSCH, D. (1995): Innovation and industry evolution. Cambridge, MA: MIT Press.
- ✓ Batthyány, K. (2004): Cuidado infantil y trabajo: ¿un desafío exclusivamente femenino? Una mirada desde el género y la ciudadanía social, Montevideo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional (cinterfor).
- ✓ Blanchflower, D.G. y Meyer, B. (1994). "A longitudinal analysis of the young self-employed in Australia and the United States". *Small Business Economics*, 6, 1-20.
- ✓ Blanchflower, D.G. y Oswald A.J. (1998). "What makes an entrepreneur?". *Journal of Labor Economics*, 16 (1), 26-60.
- ✓ Baumol, W. J. (1990): "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive", *Journal of Political Economy*. 80, 893-921.
- ✓ Bull, I., y Willard, G. E. (1993): "Towards a theory of entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*. 8, 183-195.
- ✓ Callejón, M., & Rubio, V. O. (2009). La caja negra de la dinámica empresarial. *Investigaciones regionales*, (15), 167-189.
- ✓ CALLEJÓN, M.; SEGARRA, A. (1999): "Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions: The Case of Spain", *Small Business Economics*, vol. 13, nº 4, pp. 253-271.

- ✓ Carree, M. y Thurik, R. (2003). "The impact of entrepreneurship on economic growth". En: Audretsch, D.B. y Acs, Z.J. (eds.). Handbook of Entrepreneurship Research. Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 437-471.
- ✓ CEA. Guía para elaborar un plan de marketing Cisneros, E. U. C. Educación en el Tiempo Libre.
- ✓ Coduras, A., Sánchez, M. C., Díaz, J. C., Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2011. Fundación Xavier de Salas-GEM España.
- ✓ Coduras Martínez, A. (2006). La motivación para emprender en España. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (62), 12-39.
- ✓ Costa, M. T., Segarra, A., & Viladecans, E. (2000). Pautas de localización de las nuevas empresas y flexibilidad territorial. III Encuentro de economía Aplicada.
- ✓ Decreto 68/1997, de 13 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las condiciones en que deben realizarse determinadas actividades juveniles de tiempo libre.
- ✓ Decreto 101/1986, de 2 de octubre, de la Diputación General de Aragón, regulador de las Escuelas de Animadores en el Tiempo Libre.
- ✓ DECRETO 111/2012, de 24 de abril, del Gobierno de Aragón
- ✓ Espinosa, B. (2006): Transformaciones y continuidades en el mundo del trabajo en América Latina desde la perspectiva de los jóvenes: introducción y síntesis de los estudios por país, en J. Weller, Los jóvenes y el empleo en América Latina: desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral, Bogotá, D.C., Comisión Económica para América Latina y el Caribe (cepal)/Mayol ediciones.
- ✓ FREIRE, A. (2005): Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad. Grupo Editorial Norma.
- ✓ Galindo, Miguel-Ángel y Méndez, María Teresa (2011). La actividad emprendedora y competitividad: factores que inciden sobre los emprendedores.

- ✓ García Ramos, C., Martínez Campillo, A., & Fernández Gago, R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 31-47.
- ✓ García Tabuenca, A., Crespo Espert, J. L., Pablo Martí, F., & Crecente Romero, F. J. (2008). Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico. *Economía industrial*, (367), 51-65.
- ✓ GARTNER, W. (1990): "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, N. 1, pp. 15-28.
- ✓ González-Pernía, J. L., & Peña-Legazkue, I. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. *Economía industrial*, (363), 129-147.
- ✓ Guth, W.D.; Ginsberg, A. (1990): "Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer, pp. 5-15.
- ✓ HART, M.; HANVEY, E. (1995): "Job generation and new and small firms: Some evidence from the late 1980s", *Small Business Economics*, vol. 7, nº 2, pp. 97-109.
- ✓ Herbert, R. F., y Link, A. N. (1989): "In search of meaning of entrepreneurship", *Small Business Economics*. 1, 39-49.
- ✓ Jaramillo, M., & Parodi, S. (2003). Jóvenes emprendedores. *Evaluación de programas de promoción*. Lima: Instituto Apoyo.
- ✓ Knight, F. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin Company, Nueva York.
- ✓ KIRZNER, I. (1997): "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach". *The Journal of Economics Literature*, vol. 35, pp. 60-85.
- ✓ La carpeta número 156 monográfico (Enero 2012). Recursos para jóvenes emprendedores.
- ✓ La carpeta número 161 monográfico (Octubre 2013). Recursos para jóvenes emprendedores.

- ✓ Ley 3/2007, de 21 de marzo, de Juventud de Aragón.
- ✓ LOW, M.B. (2001): "The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 4, pp. 17-25.
- ✓ Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*. 21, 135-172.
- ✓ MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- ✓ MCCLELLAND, D. C. (1961): *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- ✓ MISES, L.V. (1949): *La acción humana un tratado de economía*. Madrid. Unión Editorial.
- ✓ Moriano, J. A., Sánchez, M. L., & Palací, F. J. (2004). Un estudio descriptivo sobre los emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria. *Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R*, 161-178.
- ✓ OCDE (2003): *Entrepreneurship and local economic development. Programme and Policy Recommendations*. París: OCDE.
- ✓ ORDEN de 17 de octubre de 1986, del Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Trabajo, por la que se desarrolla el Decreto 101/1986, de 2 de octubre, regulador de las Escuelas de Animadores en el tiempo Libre.
- ✓ Pablo Martí, F., & García Tabuenca, A. (2006). Dimensión y características de la actividad emprendedora en España. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (62), 264-289.
- ✓ REYNOLDS, P.D.; BYGRAVE, B.; HAY, M. (2003): *Global Entrepreneurship Monitor Report*. Kansas City, MO: E.M. Kauffman Foundation.
- ✓ Rojas Campos, R. (2010). La creación de empresas por graduados/as de la universidad estatal a distancia de Costa Rica. *Revista NacioNal de administración*, 1(2), 87-100.
- ✓ Roure Villalobos, C. L., González Álvarez, N., & Nieto Antolín, M. (2007). Oportunidades innovadoras y tecnológicas de la creación de empresas.

*Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 87).  
Universidad de La Rioja.

- ✓ Shane, S. (1996). "Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988". *Journal of Management*, 22(5), 747-781.
- ✓ SHANE, S. (2003): *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- ✓ SCHUMPTETER, J.A. (1936): *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital credit, interest, and business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- ✓ TIMMONS, J.A. (1990): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s*. 3ª ed. Homewood, IL: Irwin.
- ✓ TIMMONS, J.A. (1999): *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 5ª ed. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- ✓ Van Stel, A.; Carree, M. y Thurik, R. (2005). "The effect of entrepreneurial activity on national economic growth". *Small Business Economics*, 24, 311-321.
- ✓ Veciana, J. M. (2005). *La Creación de Empresas Un Enfoque Gerencial*. "la Caixa".
- ✓ Velasco Barroetabeña, R., & Saiz Santos, M. (2007). Políticas de creación de empresas y su evaluación. *Documentos de trabajo (Laboratorio de alternativas)*, (118), 1.
- ✓ VESPER, K.H. (1990): *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ✓ Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones. *Revista de la CEPAL*, 92, 62.
- ✓ Wennekers, S. y Thurik, R. (1999) "Linking entrepreneurship and economic growth". *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- ✓ Wennekers, S.; van Stel, A.; Thurik, R. y Reynolds, P. (2005) "Nascent entrepreneurship and the level of economic development". *Small Business Economics* 24(3), 293-309.

## - **WEBGRAFÍA**

- ✓ <http://www.todostartups.com/bloggers/los-30-mejores-consejos-de-emprendedores-para-emprendedores>
- ✓ <http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=3694>
- ✓ <http://grade.org.pe/download/pubs/MJ-SP-J%C3%B3venes%20emprendedores.pdf>
- ✓ <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/363/129.pdf>
- ✓ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2291456>
- ✓ <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/367/51.pdf>
- ✓ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2291441>
- ✓ <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/107011164.pdf>
- ✓ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185118>
- ✓ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693420>
- ✓ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233475>
- ✓ <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesJuventud/Documentos/LaCarpeta%20156%20con%20enlaces.pdf>
- ✓ [http://www.cea.es/portal/creacion\\_empresa/guia\\_elaborar\\_plan\\_empresa.pdf](http://www.cea.es/portal/creacion_empresa/guia_elaborar_plan_empresa.pdf)
- ✓ <https://sites.google.com/site/mdcmrivera/eie/ejemplos-de-proyectos-de-empresa>
- ✓ [http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesJuventud/AreasTematicas/TiempoLibre/ci.04\\_Escuela\\_ETL.detall](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesJuventud/AreasTematicas/TiempoLibre/ci.04_Escuela_ETL.detall)



eDepartamento?channelSelected=9ac3c752ae6fa210VgnVCM100000450a15acRCRD#section1

- ✓ <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesJuventud/Documentos/Informe%20%20situacio%CC%81n%20actual%20de%20las%20Escuelas%20de%20Tiempo%20Libre%20de%20Arago%CC%81n.pdf>
- ✓ <http://www.crearempresas.com/proyectos10/laplancodelsa/laplancodelsa/entorno/entorno.htm>
- ✓ <http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura-de-los-mercados.htm>
- ✓ <http://zagan.unizar.es/TAZ/FEGP/2013/10055/TAZ-TFG-2013-026.pdf>
- ✓ <http://www.emprendepyme.net/perfil-dfel-emprendedor-espanol.html>
- ✓ <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2262>
- ✓ <http://blogs.nebrija.es/business/2013/04/09/conclusiones-del-informe-gem-espana-2012/>
- ✓ [http://www.innova-empresa.es/portal\\_localweb\\_cv/p\\_20\\_contenedor1.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v2.jsp&codbusqueda=147&language=es&codResi=1&codMenuPN=2&codMenuSN=135&codMenu=181&level=1](http://www.innova-empresa.es/portal_localweb_cv/p_20_contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v2.jsp&codbusqueda=147&language=es&codResi=1&codMenuPN=2&codMenuSN=135&codMenu=181&level=1)
- ✓ <http://escueladeocioytiempolibre.blogspot.com.es/search/label/07-0%20Plan%20econ%C3%B3mico>
- ✓ <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/AreasTematicas/Emprendedores/ci.Emprendedores-aut%C3%B3nomos.detalleDepartamento>
- ✓ <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=1#P4>